

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Roosa Purmonen

KESTÄVÄ JOHTAJUUS POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPASSA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Roosa Purmonen

Nimeke
Kestävä johtajuus Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kestävä johtajuus ilmenee Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa. Alakysymyksinä tutkittiin, kuinka kestävä johtajuus ilmenee sen eri tasoilla: työntekijöiden-, esimiesten- ja ylimmän johdon näkökulmasta. Toimeksiantajana tälle työlle toimi Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa päätutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivisia haastatteluja. Koska tarkoitus oli selvittää, kuinka kestävä johtajuus näyttäytyy PKO:ssa ja sen eri tasoilla, haastateltavaksi valittiin kolme työntekijää, kolme esimiestä ja yrityksen toimitusjohtaja.

Tutkimus aloitettiin luomalla teoreettinen viitekehys, jota täydennettiin tutkimuksen aikana sekä sen jälkeen. Teoreettisessa viitekehyksessä selvitetään, mitä kestävä johtajuus on, siihen liittyviä aiheita vastuullisuutta ja kestävää kehitystä sekä kuinka kestävä johtajuus ilmenee yritystoiminnassa.

Teoreettisen viitekehysten ja haastatteluista syntyvän analyysin kautta luotiin päätelmät ja johtopäätökset kestävästä johtajuudesta toimeksiantajayrityksen eri tasoilla.

Kieli
suomi

Sivuja 45
Liitteet 3
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
johtajuus, kestävä kehitys, vastuullisuus



THESIS
May 2018
Degree Programme in Business
Economics

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Author
Roosa Purmonen

Title
Sustainable Management in the Northern Karelia Cooperative Society

Commissioned by
Northern Karelia Cooperative Society

Abstract

The purpose of this thesis was to examine how sustainable management appears at the Northern Karelia Cooperative Society. The sub-questions of the study were how sustainable management appears at different levels of the organization: employee-, chief- and executive-level. The thesis was commissioned by the Northern Karelia Cooperative Society.

The study was conducted with qualitative methods and the main method was qualitative interviews. Since the main purpose of this thesis was to find out how sustainable management appears at the commissioning company and on its different levels, the interviews were conducted with three employees, three chiefs and the CEO.

The study begun by creating a theoretical framework, which was improved during the process. The theoretical framework explains the concept of sustainable management, as well as responsibility and sustainable development. Moreover, the ways these appear in working life were explained.

The theoretical framework and the analysis of interviews created conclusions of sustainable management at different levels of the commissioning company.

Language
Finnish

Pages
Appendices 3
Pages of Appendices 4

Keywords
management, sustainable development, responsibility

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta, tavoitteet ja aiheen rajaus	5
1.2	Kohdeyritys	6
1.3	Käsitteet.....	7
2	Kestävä johtajuus.....	8
2.1	Kestävän johtajuuden neljä pilaria	8
2.2	Vastuullisuus.....	11
2.3	Kestävä kehitys.....	13
2.4	Kestävyyden kolme tasoa	14
3	Kestävä johtajuus yrityksissä	15
3.1	Strategiset valinnat	15
3.2	Mittaaminen ja palkitseminen.....	16
3.3	Riskit ja riskienhallinta	17
3.4	Osuuskunnat yritysmuotona	18
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	19
4.1	Tutkimusmetodien valinta	19
4.2	Aineiston kerääminen ja käsittely.....	21
4.3	Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus	22
5	Tulokset	24
5.1	Kestävä johtajuus työntekijöiden näkökulmasta.....	25
5.2	Kestävä johtajuus esimiesten näkökulmasta	30
5.3	Toimitusjohtajan näkökulma	32
6	Pohdinta.....	37
6.1	Yhteenveto kestävästä johtajuudesta PKO:ssa	37
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	41
6.3	Reflektio.....	41
	Lähteet.....	43

Liitteet

Liite 1	Työntekijöiden haastattelurunko
Liite 2	Esimiesten haastattelurunko
Liite 3	Toimitusjohtajan haastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Tausta, tavoitteet ja aiheen rajaus

Kuluttajien suhde hyödykkeisiin ja yrityksiin on muuttumassa. Tutkimuksien (Korkman & Greene 2017) mukaan kuluttajat näkevät kestävyiden tuotteen etuna tai lisäarvona. Kuluttajat samaistuvat parempi minä – parempi maailma-ajatuksen, jolla kytketään oma kulutus laajempaan kuvaan parantaa maailmaa omien tekojen kautta. Kuluttajat alkavat hahmottaa kuluttamisen pitkäkestoiset vaikutukset niin positiivisessa kuin negatiivisessakin. Kestävyiden periaatteet täyttävät yritykset sekä tuotteet koetaan symboloivan kuluttajan olevan vastuullinen kansalainen samalla kuin kuluttamisen tarve tyydytty. Yritykset alkavat tunnistaa kestävyiden yrityksen arvonluonnissa ja pyrkivät jalkauttamaan kestävyiden ajatuksen liiketoimintaansa.

Tämän työn tarkoitus on tutkia kestävä johtajuutta, sen nykytilaa Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa (PKO), verrata sitä kirjallisuudessa esiintyvään teoriapohjaan ja käytännön kautta tarkastella, mitä kestävä johtajuus oikeastaan on. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii PKO. Työ toteutetaan luomalla ensin teoriapohjaa, minkä jälkeen toteutetaan haastattelut. Haastatteluissa pyritään saamaan mahdollisimman laaja- ja moniulotteinen kuva PKO:n kestävä johtajuuden nykytilasta ja tämän vuoksi haastattelen johtoryhmän jäsenen lisäksi kolmea esimiestä ja kolmea työntekijää. Haastattelujen analysoinnin jälkeen täydennetään teoriapohja viimeiseen muotoonsa. Tutkimusongelmaa tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

Tutkimuskysymys:

Miten kestävä johtajuus ilmenee PKO:ssa?

Alakysymys:

Miten kestävä johtajuus ilmenee PKO:ssa sen eri tasoilla: työntekijä, esimies ja ylin johto?

Halusin opinnäytetyön aiheeksi ajankohtaisen aiheen, jossa voisin hyödyntää koulutuksen tuomaa osaamista sekä omaa kiinnostusta yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvointiin. Jo ennen opinnäytetyön aloittamista olin perehtynyt kestävään kehitykseen, kuinka se näkyy ja toteutuu yrityksissä, vastuulliseen liiketoimintaan sekä erilaisiin johtamisteorioihin. Näitä aiheita pyöriteltiin ja lopulta päädyttiin tutkimaan kestävää johtajuutta kohdeyrityksen kautta. Tällöin pääsen perehtymään kaikkiin edellä mainittuihin aiheisiin, mutta niin ettei aihe paisu liikaa. Haastattelut syventävät ymmärrystä aiheesta ja samalla pääsen näkemään, kuinka teoria toteutuu käytännössä.

1.2 Kohdeyritys

Pohjois-Karjalan Osuusliike perustettiin vuonna 1919. Myöhemmin se sai nykyisen nimensä Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Osuuskauppa myötäili osuustoimintaa kehittävän Pellervo-seuran mallisääntöjä. Nopeasti kasvavalla PKO:lla oli jo kahden vuoden sisällä avattuna 10 myymälää, ja vuoteen 2018 mennessä toimipaikkoja on kertynyt jo 99. (Tuominen 2009, PKO 2018a.) PKO on vuosikymmenien aikana kokenut kulta-aikoja ja toisaalta myös kriisiaikoja, jolloin toiminnan jatkuminen on ollut vaakalaudalla. PKO on kuitenkin onnistunut kasvamaan Pohjois-Karjalan suurimmaksi yksityiseksi työnantajaksi työllistäen vuonna 2017 1 211 henkilöä ja kasvattamaan asiakasomistajien määrän 85 013, joka on 83,6 % (v. 2017) toimialueensa 10 kunnan ja kaupungin talouksista. Asiakasomistajapeitto on S-ryhmän osuuskunnista suurin. PKO:n verollinen myynti oli vuonna 2017 403,2 miljoonaa euroa, ja toiminnan operatiivinen tulos 14,6 miljoonaa euroa. Omistajille palautettiin ylijäämää 18,2 miljoonaa euroa. PKO investoi vuonna 2017 21,6 miljoonaa euroa, joka 6,5 % liikevaihdosta, jonka työllisyysvaikutus on 376 henkilötyövuotta. (PKO 2018b.)

PKO on kuluttajaosuuskunta, joka harjoittaa päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemus-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa. PKO:n toimintaa ohjaavat toiminnan tarkoitus, visio ja arvot, jotka ovat määritelty seuraavasti:

Toimintamme tarkoitus: Tuottaa palveluja ja etuja omistajille sekä edistää Pohjois-Karjalan elinvoimaisuutta.

Visiomme: Halutuimmat ja kattavimmat palvelut omistajan omasta kaupasta.

Arvomme:

- Olemme asiakasta varten.
- Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä.
- Uudistamme jatkuvasti toimintaamme.
- Toimimme tuloksellisesti.

(PKO 2018a.)

PKO kuuluu S-ryhmään, joka muodostuu 20 alueosuuskaupasta, kahdeksasta paikallisosuuskaupasta sekä Suomen Osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä. SOK on alueosuuskauppojen omistama, ja sen tehtävä on tuottaa osuuskaupoille keskitetysti palvelutoimintoja esimerkiksi hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa osuuskuntien strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. (S-kanava 2018a.) Opinnäytetyön aiheen kannalta on hyvä huomata PKO:n ja SOK:n välinen yhteys, ja kuinka se vaikuttaa PKO:n toimintaan. Koska PKO on osa S-ryhmää, ja SOK tarjoaa PKO:lle palvelutoimintoja, se myös vaikuttaa osaltaan PKO:n liiketoimintaan, ja esimerkiksi vastuullisuuteen.

1.3 Käsitteet

Kestävä johtajuus on yksi johtamisteoria muiden johtamisteorioiden rinnalla. Suomen kielessä kirjallisuudessa kestävä johtajuus on melko uusi termi, ja näin ollen kirjallisuutta on vähänlaisesti. Tässä työssä kestävä johtaminen nähdään yläkäsitteenä, joka pitää sisällään kestävä kehityksen ja vastuullisuuden, joita monesti käsitellään omanaan johtamisteorioiden valossa.

Vastuullisuus-, yritysvastuu- ja yhteiskuntavastuu-termejä käytetään puheessa, ja joskus myös kirjallisuudessa, sujuvasti toistensa synonyymeina. Tässä työssä vastuullisuus on yläkäsite, joka koskettaa kaikkea yrityksen toimintaa ja sen vaikutuksia yksilöihin ja yhteiskuntaan. Vastuullisuus voidaan jakaa John Elkingtonin kolmen pilarin mallin (triple bottom line, TBL) mukaisesti talous-, sosiaaliseen

ja ympäristövastuuseen. Yritysvastuulla tässä työssä tarkoitetaan yritykseen sisäiseen vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä, kuten henkilöstökysymyksiä. Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta ympäröivään yhteiskuntaan. Käsittelen vastuullisuutta tarkemmin luvussa 2.2.

2 Kestävä johtajuus

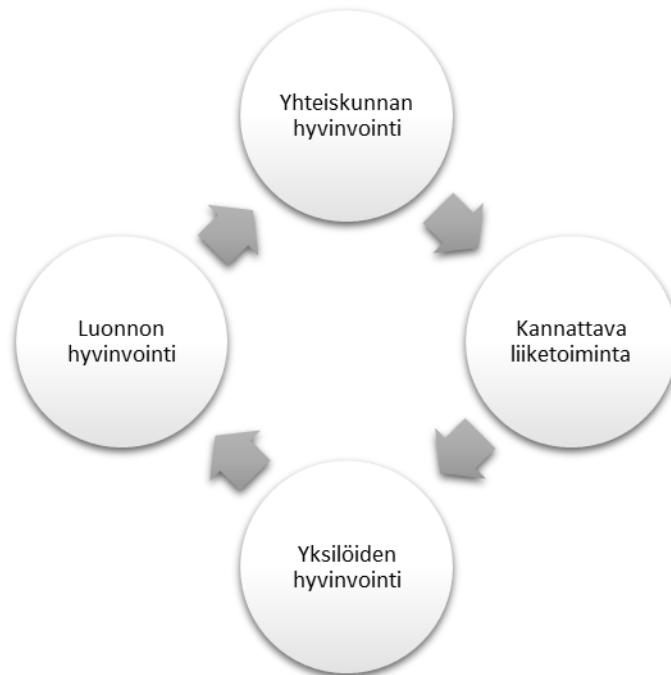
Kestävä johtajuus on laadullista kokonaisvaltaista johtamista, joka tukee organisaation strategisia valintoja. Sen tärkeimpiä periaatteita kokonaisvaltaisuuden lisäksi ovat avoimuus, läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus. Nämä muodostavat pohjan kestäväälle johtajuudelle. Kestävästi johdettu yritys on vastuullinen ja pyrkii toimimaan kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti. Onnistuessaan näissä yritys tuottaa lisäarvoa omistajille ja yhteiskuntaan, osaltaan edistää ihmisten ja luonnon hyvinvointia sekä tuottaa myönteisiä vaikutuksia yhteiskuntaan kestävyiden kannalta. (Bärlund & Perko 2013.)

Tässä luvussa syvennymme kestävään johtajuuteen Bärlundin ja Perkon (2013) kestävä johtajuuden neljän pilarin kautta. Tämän lisäksi avaamme vastuullisuutta liiketoiminnassa ja kestävä kehitystä, jotka ovat tärkeitä yrityksen kestävyiden kannalta. Kappaleen lopussa käsittelemme teoriaa kestävyiden kolmesta tasosta, jotka syventävät kestävä johtajuuden näkökulmaa.

2.1 Kestävän johtajuuden neljä pilaria

Kestävä johtajuus on kokonaisvaltaista johtamista, joka ottaa huomioon yrityksen vaikutukset yhteiskuntaan, ja työn johtamisessa pyritään vähentämään haittavaikutuksia tai poistamaan ne kokonaan. Kestävä kehitys mielletään usein ensimmäisenä ympäristöstä huolehtimiseen, luonnonvarojen säästävään käyttöön ja ekologisuuteen. Kestävä johtajuus ei ole vain ekologista johtamista, vaan siinä otetaan huomioon kaikki vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan. Kestävässä johtamisessa huomioidaan ekologisen ulottuvuuden lisäksi taloudellinen ja sosiaalinen vaikutus. Näistä muodostuvat yhteiskuntamme järjestystä ja toimivuutta

kannattelevaa neljä pilaria: kannattava liiketoiminta, yksilöiden-, luonnon- ja yhteiskunnan hyvinvointi. Kestävästi johdetussa organisaatiossa nämä pilarit huomioidaan samanarvoisesti (kuvio 1). (Bärlund & Perko 2013, 103 - 105.)



Kuvio 1. Kestävän johtajuuden neljä pilaria (mukaillen Bärlund & Perko 2013, 105).

Kestävä johtajuus lähtee **kannattavasta liiketoiminnasta**. Liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, jotta se voi luoda positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan. Bärlund ja Perko (2013, 106) toteavat, että perinteisesti ajatellaan, että yritys on kannattava, kun se vastaa omistajien tuotto-odotuksiin ja kantaa vastuunsa yhteiskunnassa maksamalla veroja, työllistämällä ja ostamalla yritystoimintaansa hyödykkeitä. Kestävän johtajuuden periaatteisiin kuuluu, että kannattava liiketoiminta tulee saavuttaa eettisesti ja moraalisesti hyväksytyin keinoin. Tähän liittyvät olennaisesti myös sijoitukset ja investoinnit, jotka ovat tehty kestävän johtajuuden periaatteiden mukaisesti.

Yrityksen suurin voimavara on sen työntekijät. Kestävässä johtajuudessa **yksilöiden hyvinvoinnissa** korostuu yksilötasolla työnhyvinvointi ja yhteisötasolla tasa-arvoisuus kulttuurien, sukupuolten ja sukupolvien välillä. Kestävä johtajuus pohjautuu luottamukselle ja avoimuudelle. Näiden lisäksi työntekijöiden reilu ja oikeudenmukainen kohtelu turvallisuutta unohtamatta luovat pohjaa tyytyväiselle henkilökunnalle. Tyytyväinen henkilökunta on sitoutuneempaa ja tuottaa näin

myös parempia tuloksia. Kestävä johtaja pyrkii jatkuvasti kehittämään ja motivoimaan henkilökuntaa. (Bärlund & Perko 2013, 116 - 117.)

Työntekijöihin panostaminen näkyy myös yrityksen tuloksessa. Hyvinvoiva henkilöstö on vähemmän sairaana ja tuo yritykselle säästöjä. Henkilökunnan lisäksi yrityksen tulee huomioida yksilöt yrityksen ulkopuolella tuotteiden ja palveluiden vastuullisuuden kautta. Kestävän johtajuuden periaatteiden mukaan yritys pyrkii parantamaan ympäröivän yhteiskuntaan tuotteiden terveellisyyden ja sosiaaliset tekijöiden kautta. Yhteiskunnallisesti katsottuna yrityksen tulee myös kunnioittaa ihmisoikeuksia niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. (Bärlund & Perko 2013, 116 - 117.)

Luonnon hyvinvointi tulee usein ensimmäisenä mieleen kestävydestä. Tämän vuoksi siihen tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Luonnon hyvinvoinnin laiminlyöminen on ilmeisen suuri riski yrityksen imagolle ja maineelle. Organisaatioiden tulee selvittää toimintonsa ympäristövaikutukset, perehdyttää henkilökunta ympäristöä säästäviin menetelmiin ja pyrkiä jatkuvasti vähentämään negatiivisia vaikutuksia. Yrityksien tulee pyrkiä parantamaan ekologista suorituskykyä. Tähän keinoja ovat elinkaariajattelu ja pyrkimys suljettuun kiertoon. (Bärlund & Perko 2013, 122 - 123.)

Kestävälle johtajuudelle ominaisesti parannuksia pyritään tekemään vaihteittain ja viestintä on avointa. Tavoitteista ja niiden saavuttamisesta viestitään avoimesti. Toisaalta, jos ei saavuteta tavoitteita, tästäkin tulee olla avoin. Avoimuus itsessään lisää luottamusta. Luottamus ja avoimuus yhdessä vähentävät yrityksen maineriskejä. (Bärlund & Perko 2013, 122 - 123.)

Bärlund ja Perko (2013, 132 - 133) nostavat neljänneksi kestävä johtajuuden pilariksi **yhteiskunnan hyvinvoinnin**. Kestävä johtajuus huomioi sosiaalis-taloudelliset vaikutukset, ja pyrkii positiivisiin vaikutuksiin enenevässä määrin. Tälle pohjana on sekä toiminnan taloudellinen kannattavuus, että paikallisten yhteisöjen hyväksyttävyyden ansainta. Maailmalla kestävä johtajuuden yritykset kiinnittävät huomiota erityisesti köyhyyteen, väkivaltaan, terveyteen sekä työ- ja ihmisoikeuksiin, ja pyrkivät ratkaisemaan ongelmia esimerkiksi sidosryhmätyön kautta.

Kestävän johtajuuden organisaatiot suhtautuvat vakavasti sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja yhteisöjen sosiaaliseen kestävyYTEEN. Organisaatiot ovat avainasemassa ratkaisemassa työttömyyttä, yhteiskunnan rakenteellisen muutoksen tuomia yhteiskunnallisia ongelmia ja ympäristöilmiöiden tuomia haasteita. Kansainvälisen työjärjestön (International Labour Organization, ILO) (2014) mukaan yrityksillä, ja etenkin osuuskuntamuotoisilla yrityksillä, on merkittävä rooli pyrkiessä Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) laatimiin kestävän kehityksen tavoitteisiin, jotka pyrkivät universaalisti tekemään maailmasta paremman paikan elää meille kaikille.

Yhteisöjen hyvinvointiin liittyvät tekijät kestävän johtajuuden kautta:

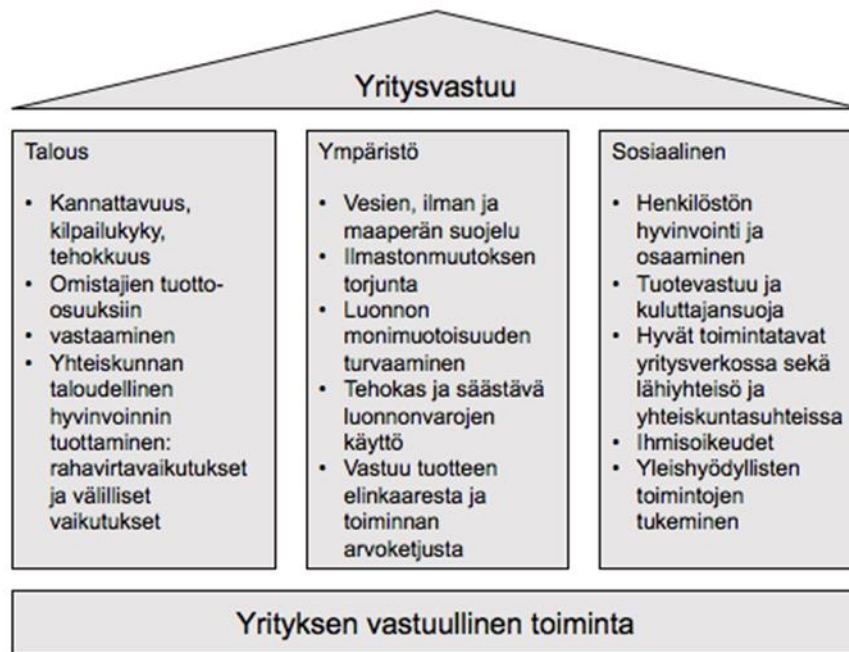
1. paikallinen työttömyys, elinvoimaisuus ja hyvinvointi
2. paikallinen talous ja elinkeinomahdollisuudet
3. henkilöstön, paikallisen väestön ja asiakkaiden turvallisuus ja terveys
4. yhteiskunnalliset investoinnit
5. naisten asema ja sen vahvistaminen
6. liiketoiminnan vastuullisuus ja toimitusketjun jäljitettävyyys
7. liiketoiminnan sosiaalisten riskien ennakointi ja hallinta
8. vastuullinen markkinointi
9. liiketoiminnan ympäristövaikutusten ennakointi ja hallinta
10. ilmastonmuutos
11. eettiset hankinnat
12. konfliktien ennakointi ja hallinta
13. hyväntekeväisyys

(Bärlund & Perko 2013, 133).

2.2 Vastuullisuus

Yrityksien vastuullisuusteorioita lähdetään usein pohjustamaan John Elkingtonin kolmen pilarin mallilla (triple bottom line, TBL), joka lanseerattiin vuonna 1994. Hänen mukaansa yritysten tulisi luoda kolme erillistä pilaria, joiden pohjalta yrityksen vastuullisuutta johdetaan ja tarkastellaan. Mallissa kaikki osa-alueet ovat tasapainossa (kuvio 2), ja ovat yhtä tärkeässä asemassa yritystoiminnan kan-

nalta. Teorian yhteydessä esitellään myös kolmen P:tä eli tuotto, ihmiset ja planeetta (profit, people and planet). Tuotto viittaa talouteen, ihmiset sosiaaliseen ja planeetta ympäristöön. (The Economist 2018.) Nykyään malliin lisätään usein myös neljäs pilari: kulttuurinen kestävyys, jolla pyritään huomiomaan eri kulttuurit yritystoiminnassa ja kulttuurien monimuotoisuuden säilyminen (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 18).



Kuvio 2. Kolmen pilarin malli (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 19).

Vastuullisuuteen alettiin ensimmäisenä kiinnittää huomiota ympäristön kautta 1980-luvulla. Tällöin teollisuuden yritykset pyrkivät vähentämään ympäristövaikutuksia palkkaamalla ympäristöjohtajia ja -tiimejä sekä luomalla ympäristöohjelmia. Laajemmin vastuullisuus nousi johtamisen teemaksi 1990-luvulla, jolloin ympäristökysymysten rinnalle nousivat sosiaaliset- ja taloudelliset kysymykset. Aluksi vastuullisuuskysymyksiä peilattiin ainoastaan yrityksen sisäisiin kysymyksiin, kuten työhyvinvointi ja -turvallisuus, mutta myöhemmin käsite laajeni myös yrityksen sidosryhmiin, kuten alihankkija- ja toimittajasuhteisiin. Kolmen pilarin mallin myötä yrityksen tulee määrittää vastuullisuusasiat, tunnistaa ja jaotella ne omiin teemoihinsa. Tällöin niille muodostetaan myös suorituskyvyt mittarit, ja vastuullisuuden kehittymistä voidaan seurata mittariston avulla. (Koipijärvi & Kuvaja 2017.)

2.3 Kestävä kehitys

Kestävä kehitys on yhteiskunnallista muutosta, jonka tavoitteena on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät ja yhtäläiset elämisen mahdollisuudet (Ympäristöministeriö 2018). Kestävä kehitys on ensimmäisen kerran ollut esillä Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) Bruntlandin komissiossa vuonna 1987. Kestävä kehitys voidaan jakaa ekologiseen-, taloudelliseen- sekä sosiaaliseen ja kulttuurilliseen kestävyYTEEN.

Ekologinen kestävyys pyrkii säilyttämään maapallon elinkelpoisena nyt ja tulevaisuudessa (YK-liitto 2018a.). Keskeisintä on biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien toimivuuden säilyttäminen. Tämän lisäksi on pyrkimys sopeuttaa pitkällä aikavälillä ihmisten taloudellinen ja aineellinen toiminta luonnon kestokykyn. Ekologisuuden kannalta keskeinen toimintatapa on varovaisuusperiaatteen noudattaminen. (Ympäristöministeriö 2018.)

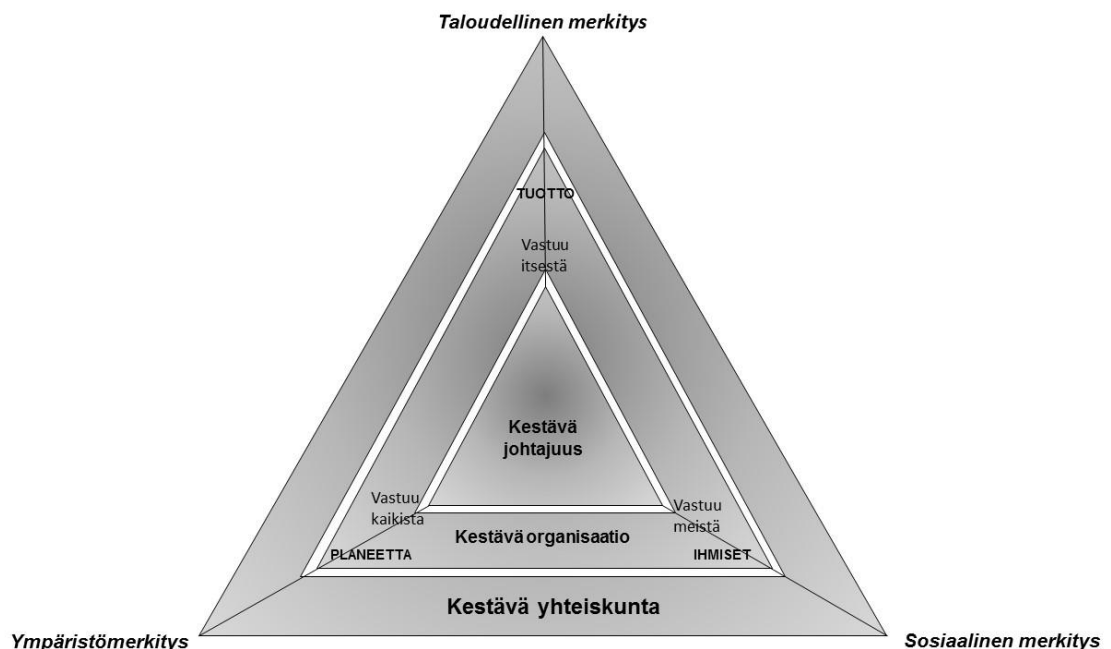
Taloudellinen kestävyys on tasapainoista kasvua, joka ei pitkällä aikavälillä aiheuta velkaantumista tai varantojen hävittämistä. Tämä on edellytys yhteiskunnan keskeisten toimintojen toimivuuden kannalta. (Ympäristöministeriö 2018.) Talouden tulee olla kestäväällä pohjalla, jotta yhteiskunta sopeutuu maailmantalouden muutoksiin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin, kuten ikääntymiseen ja väestönkasvuun. Ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus kuuluvat taloudelliseen kestävyYTEEN. Luonnonvarojen ekotehokas käyttö ja hyvinvoinnin tasainen jakautuminen ovat pohjana taloudelliselle kestävyYTEELLE. Taloudellinen kestävyys antaa pohjan kestäväälle kehitykselle. (YK-liitto 2018b.)

Sosiaalinen- ja kulttuurillinen kestävyys pyrkii takamaan hyvinvoinnin edellytysten siirtymisen sukupolvelta toiselle (Ympäristöministeriö 2018). Ihmisten välisen eriarvoisuuden poistaminen, riittävän toimeentulon varmistaminen, mahdollisuus terveydenhuoltoon ja koulutukseen sekä perusoikeuksien turvaaminen ovat sosiaalisen kestävyYDEN kulmakiviä. Väestönkasvu, köyhyys, eriarvoisuus, sukupuolien välinen tasa-arvo sekä koulutuksen ja terveydenhuollon järjestäminen ovat haasteita, johon eri tahojen tulee panostaa. Suomessa haasteina ovat erityisesti työttömyys ja syrjäytyminen. (YK-liitto 2018c.)

Kestävän kehityksen hankkeet yrityksissä tulee olla taloudellisesti järkeviä ja kannattavia. Kestävä kehitys voi luoda yritykselle arvoa ja olla menestystekijä. Bärnlund ja Perko (2013) toteavat kuitenkin, että liian usein kestävä kehitys hankkeet jäävät irrallisiksi ja etäisiksi yrityksen muusta liiketoiminnasta eivätkä kiinnosta johtoa. Kestävässä organisaatiossa kestävä kehitys tukee liiketoimintaa tai on osa sitä.

2.4 Kestävyyden kolme tasoa

George Curiel ja Elena Cavagnaro syventävät kestävä kehityksen kolmea aihealuetta teoksessaan *The Three Levels of Sustainability*, jonka voi vapaasti kääntää suomeksi Kestävyyden kolme tasoa (kuvio 3). Näillä kolmella tasolla kirjassa viitataan kestävään yhteiskuntaan, -organisaatioon ja -johtajuuteen.



Kuvio 3. Kestävyyden kolme tasoa (Cavagnaro & Curiel 2012, 2).

Cavagnaron ja Curielin (2012, 1 - 2) mukaan kestävään kehitykseen tulee pyrkiä tavoittelemalla vastuullista talouskasvua, oikeudenmukaista sosiaalista kehitystä ja tehokasta ympäristön suojelua. Kuten kuviosta on nähtävissä nämä kolme ulottuvuutta muodostavat pohjan kestävälle yhteiskunnalle. Kestävää yhteiskuntaa

ei kuitenkaan ole mahdollista saavuttaa ilman organisaatioita ja yksilöitä, jotka ovat mukana luomassa kestävyyttä. Keskimäinen taso viittaakin organisaatiotaan. Kestävä organisaatio pyrkii luomaan arvoa huomioiden planeetan, tuoton ja ihmiset. Nämä arvot ovat linjassa kestävä kehityksen kolmen tason, ekologisen, taloudellisen sekä sosiaalisen- ja kulttuurillisen kestävyuden, kanssa.

Sisimmäinen taso kuvaa yksilötasoa. Cavagnaron ja Curielin (2012, 2 - 3) mukaan yksilö on kestävyuden, ja sen kehityksen ydin. Kestävyuden johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. Kestävä itsensä johtaminen kulminoituu vastuuseen itsestä, meistä ja kaikista. Vastuu itsestä kuvastaa yksittäisen ihmisen elämän arvoa. Vastuu meistä kuvastaa ihmissuhteiden arvoa. Vastuu kaikista tai kaikesta kuvastaa kaiken elävän universumin arvoa. Nämä kolme yksilön vastuuta on rinnastettavissa kestävä organisaation ja –yhteiskunnan ulottuvuuksiin. Yksilöt, jotka tuntevat vastuun kolme tasoa ja kehittävät niitä, ovat paremmassa asemassa johtaa yrityksiä ja organisaatioita selkeiden periaatteiden ja arvojen mukaan. Nämä organisaatiot ajavat arvoja, jotka ovat yhdenmukaiset kestävä yhteiskunnan johtamisen kanssa.

3 Kestävä johtajuus yrityksissä

3.1 Strategiset valinnat

On yleinen väärinkäsitys, että vastuulliset tai kestävät investoinnit ovat itsensä halaamista, lämpimiä tunteita, hyvä aikomus-kategoriaa, joiden väistämätön seuraus on vähentynyt investointien tuotto. Mikään ei voisi olla kauempana totuudesta.

Näin alkaa Heynsin (2012) julkaisu, jossa paneudutaan yritysten kestävien investointien ja taloudellisen menestyksen yhteyteen. Tutkimukset osoittavat, että yritykset, jotka esimerkiksi panostavat energiatehokkuuteen, saavat yleisesti suuremman tuoton sijoituksille.

Kestävä johtajuuden strategia on tärkeä, mutta haasteellinen asia yritysten johtajille ja johtoryhmille. Suurimmassa osassa onnistuneissa kestävien toimintata-

pojen ja strategioiden käyttöönotossa takana on ollut muutosta edistävä toimitusjohtaja. Muutos on kuitenkin usein haastavaa, koska yritysjohtajien tulisi yhtä aikaa pystyä tuottamaan yritykselle maksimaalinen tulos ja samaan aikaan parantamaan yrityksen ekologisia, taloudellisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Johtamisteoriat tunnistavat nykyään suuremmissa määrin myös kestävyiden tärkeyden ja vastuullisuuden tuoman arvon johtamistyössä sidosryhmien painostessa yrityksiä kestävämpiin ratkaisuihin. Kuitenkaan osassa yrityksistä ei ole luotu johdonmukaista kestävyiden strategiaa tai tunnustettu ollenkaan tapaa johtaa kestävyiden eri ulottuvuuksia. Negatiiviset kestävyiden vaikutukset voivat tahria koko yrityksen maineen. (Epstein & Buhovac 2014, 2.)

Bärlundin ja Perkon (2013, 201–202) mukaan yrityksen visio on tärkeässä osassa, kun kestävä johtajuus viedään osaksi yrityksen strategiaa. Sen avulla määritellään keinot, joilla kestävyys viedään osaksi strategiaa, ja kuinka sen avulla parannetaan tulosta. Heidän mukaansa prosessi on kolmivaiheinen. Ensimmäisenä yrityksen tulee **kirkastaa tahtotila**. Siihen kuuluu läheisesti vision luominen ja pohdinta, kuinka kestävyys saadaan osaksi liiketoimintastrategiaa. Vision luomisen jälkeen yrityksen tulee luoda tarvittavat indikaattorit, pohtia keinot, joilla sitouttaa henkilöstö ja luoda toiminta- ja viestintäsuunnitelmat. Tämä on sisäisen muutosprosessin ensimmäinen vaihe. Toinen vaihe on **puheista tekoihin**. Yritys alkaa toimeenpanna strategiaa, ja ottaa käyttöön aiemmin tarkoitukseen luodut indikaattorit. Vaihe sisältää muutosprosessin seurannan, ja erityisen tärkeää on henkilöstön sitoutumisen seuranta. Kolmantena vaiheena voidaan pitää prosessin **jatkuvaa kehittämistä**. Tässä vaiheessa yritys pyrkii jatkamaan paremman tavoittelua, ja ylläpitää asemaa edelläkävijänä.

3.2 Mittaaminen ja palkitseminen

Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden vaikutuksia yrityksen toimintaan ja –tulokseen voi olla vaikea hahmottaa. Yritys panosta resurssejaan kestävyteen, ja tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksellä on käytössä indikaattorit, joiden mukaan saavutuksia voidaan mitata. Mittaaminen myös mahdollistaa seurannan, että ollaan menossa oikeaan suuntaan ja oikealla laajuudella. Toimivat mittarit osoit-

tavat mihin yrityksen panostukset menevät, ja missä suhteessa ne tuottavat tulosta. Jotta saataisiin tarpeeksi laaja kuva, tulee yrityksellä olla tarpeeksi laaja mittaristo, joka mittaa kaikkia kestävän johtajuuden ulottuvuuksia; kannattavaa liiketoimintaa, yksilöiden-, luonnon-, ja yhteisöjen hyvinvointia. Näiden pohjalta yritys voi muodostaa toiminnalleen sopivat indikaattorit tulosten konkretisoinnin tueksi. (Bärlund & Perko 2013, 217 - 218.)

Mittaaminen ja palkitseminen ovat olennainen osa kestävää johtajuutta. Bärlundin ja Perkon (2013, 217 - 221) mukaan tavoitteisiin päästessä, on kestävää ja vastuullista palkita työntekijöitä. Toisaalta on myös vastuutonta palkita, silloin kuin se ei ole ansaittua tai perusteltua. ”Kun kestävä kehitys on viety palkitsemiseen, yritys edistää tosissaan kestävää kehitystä”, toteavat Bärlund ja Perko. Mittaamisen ja palkitsemisen kannalta on tärkeää, että tavoitteet on ymmärretty, käytettävät mittaristot ovat selkeät sekä tunnetaan keinot, joilla tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Organisaation yleisempien tavoitteiden lisäksi henkilökohittaiset tavoitteet tehostavat pääsyä kestävän kehityksen tavoitteisiin. Henkilökohittaiset tavoitteet kytkevät yksilön tavoitteisiin ja selkeyttävät ymmärrystä, mitä voidaan tehdä ja mihin tulisi pyrkiä yksilötasolla. Kannustimien kautta strategian toteuttamisen lisäksi yritys vahvistaa kestävän johtajuuden yrityskulttuuria. Yrityksillä on käytössä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, ja kestävän yritystoiminnan mukaista on viedä kestävyuden mittaaminen ja palkitseminen osaksi palkitsemisjärjestelmää.

3.3 Riskit ja riskienhallinta

Organisaatiolle on tärkeää olla selvillä riskeistä, jotka uhkaavat strategiaa ja muita tavoitteita. Riskienhallinnassa pyritään tunnistamaan ja tuntemaan sekä organisaation sisäiset riskit että ulkopuolelta tulevat riskit. Tämän vuoksi tulee tuntea toimintaympäristöä sisältä ja ulkoa. Ulkoiseksi toimintaympäristöksi voidaan ajatella kuuluvan kansallinen tai paikallinen yhteisö, kulttuuri, politiikka, lainsäädäntö ja luonto. Sisäisen toimintaympäristön voidaan ajatella olevan esimerkiksi hallintotapa, organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, tietojärjestelmät sekä organisaation sisäiset ohjeet. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 54 - 55.)

Riskienhallinnan kannalta on oleellista, että pohjana käytettävä tieto on ajantasaista ja oleellista. Koipijärven ja Kuvajan (2017, 54 - 56) mukaan riskienhallintaprosessiin kuuluvat:

- toimintaympäristön määrittäminen
- riskien tunnistaminen
- riskien analysointi ja arvottaminen
- riskien käsittely (esimerkiksi välttäminen, lisäys, pienentäminen, jakaminen ja hyväksyminen)
- seuranta
- kommunikointi ja konsultointi.

Yrityksen tulee määrittää toimintaympäristö, joka luo raamit riskienhallintaprosessiin. Riskien tunnistamista on hyvä lähteä kartoittamaan käyttäen apuna esimerkiksi riskikategorioittain. Analysoinnin tavoitteena on tunnistaa ja arvottaa kunkin riskin toteutumisen todennäköisyys ja miten riskin toteutuminen vaikuttaisi yritykseen. Analyysin tuloksena syntyy riskikartta, jossa riskit saavat mitattavia suureita toteutumisen todennäköisyydelle ja kuinka suurta haittaa toteutuminen aiheuttaisi. Riskikartta helpottaa riskien käsittelyä sopivimmalla tavalla. Riskienhallintaan kuuluu olennaisena seuranta, sillä riskienhallinta ei ole kertaluotoinen projekti. Kommunikoinnilla ja konsultoinnilla on merkittävä rooli, kun riskienhallintaa jalkautetaan osaksi organisaation eri tasoja. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 54 - 55.)

3.4 Osuuskunnat yritysmuotona

Osuuskunnat ovat jäsentensä omistamia taloudellista toimintaa harjoittavia yrityksiä, joiden toiminnan kulmakivi on arvopohja. Tärkeimpänä arvona voidaan pitää rehellisyyttä. Rehellisyyden pohjalta rakentuu sidosryhmien välinen luottamus, joka liittyy osuuskuntatoiminnan muihin eettisiin arvoihin: avoimuuteen, yhteiskunnalliseen vastuuseen ja ihmisistä välittämiseen. Osuuskuntien toiminta perustuu demokratiaan, tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen ja solidaarisuuteen. Osuuskuntien jäsenillä on kaikilla yhtäläinen sana- ja äänivalta. (Huhtala & Karhu 2017.)

Osuuskunta poikkeaa muista yritysmuodoista tavoitteiden kautta. Muiden yritysmuotojen pääasiallinen tavoite on tuottaa voittoa omistajilleen. Osuuskunnat ottavat laajemmin huomioon sidosryhmät ja heidän pyrkimykset. Yhteiskunnallisten vaikutuksien näkökulmasta osuuskunnat ylittävät muut yritysmuodot, koska niiden rakenne mahdollistaa hajautetun ja tasapuolisemman päätöksenteon sekä voiton- ja vallanjaon. (Clinton & Whisnant 2014.)

Osuustoiminnassa vastuullisuus ja yhteiskunnallisten päämäärien edistäminen on sisäänrakennettua. Toiminnassa pyritään edistämään ihmisten hyvinvointia, yhteiskunnallista kehitystä ja luomaan yhteistä hyvää. Toiminta on harkittua, ja päätökset pyritään tekemään maksimoiden jäsenyhteisölle tuleva hyöty. Toiminnan ytimenä on ihmiskeskeisyys, joka merkitsee mm. hyvää eettistä kohtelua kaikkia ja kaikkea kohtaan. (Troberg 2014.)

Osuuskunnissa pyritään vastuullisuuteen varovaisuuden ja pitkäjännitteisyyden kautta. Vastuullisuutta on alettu painottaa yritystoiminnassa vasta viime vuosikymmeninä, mutta osuustoimintaan on aina vahvasti liittynyt vastuullisuus. Osuuskuntien vastuullisuuden perustana on arvopohja, jossa on samoja teemoja kuin vastuullisuudessa. Molemmissa tavoitteena on ihmisten hyvinvoinnin lisääminen, kestävän taloudellisen menestymisen sekä turvallisuuden edistäminen. Paikallisen elinvoimaisuuden edistäminen ja hyödyn tuottaminen omistajien lisäksi muille sidosryhmille tekee osuustoiminnasta vahvasti vastuullista liiketoimintaa. (Troberg 2014.)

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusmetodien valinta

Tutkimuksessa merkittävässä roolissa ovat valitut tutkimusmenetelmät. Tutkimukseen valitut menetelmät ja lähestymistapa määrittää tutkimuksen. Tutkimusmenetelmien valinta vaikuttaa suuresti myös saataviin tutkimustuloksiin. Jokin

toinen tutkimusmenetelmä voisi tuottaa hyvin erilaisen tuloksen kuin valittu menetelmä. Tutkimukset voidaan jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Eroja on vaikea määritellä tarkasti, ja ne nähdäänkin toisiaan täydentävinä lähestymistapoina, ei niinkään kilpailevina. Tyypillisesti kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä. Usein menetelmiä käytetään tutkimuksessa rinnakkain tai toisiaan täydentävinä menetelminä. Mittaaminen kuitenkin sisältää kaikilla tasoilla sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen puolen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.)

Kvalitatiivinen tutkimus kohdistuu laatuun määrän sijaan. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevia ilmiöitä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 173.) Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan aineistoa kokonaisuutena ja tuottamaan laadullinen analyysi. Tutkimukselle on ominaista aiheen syvällisempi ymmärrys, ei niinkään tilastollisesti merkittävien tuloksien saavuttaminen. Laadullisessa tutkimuksessa yksilöhaastattelu voi tuottaa useita, jopa useita kymmeniä litteroituja tekstisivuja. Tämän vuoksi ei usein ole järkevää tai edes resurssien puitteissa mahdollista tehdä niin paljon haastatteluja, että yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkittäviä. (Alasuutari 2011.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 83) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koostettu tieto. Menetelmiä voidaan käyttää tutkittavan ongelman ja resurssien mukaan. Tässä tutkimuksessa käytän menetelmistä haastatteluja ja dokumenteista koostettua tietoa. Työ aloitettiin keräämällä tietoa eri lähteistä, joilla pyrittiin luomaan työlle teoreettinen viitekehys. Viitekehys tuodaan esille kappaleissa 2 ja 3. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että raportin eri vaiheet eivät aina ole selkeitä omia vaiheitaan, vaan vaiheita voidaan tehdä päällekkäin tai ne voivat sekoittua. Esimerkiksi teoreettinen viitekehys voi olla väljempi tai sitä ei ole ollenkaan kirjoitettu etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Tässä työssä muodostin osan teoreettisesta viitekehyksestä etukäteen, ja lopullinen kehys muodostui vasta haastattelujen ja niiden analysoinnin jälkeen.

4.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Aineiston keräämisen yhteydessä törmätään kysymykseen, kuinka paljon aineistoa kerätään, jotta tutkimus on tarpeeksi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Monesti määrän ratkaisee käytettävissä olevat resurssit, mm. aika ja raha. Käytettävissä olevia resursseja tulee punnita tiedonkeruun lisäksi myös aineiston analyysiin käytettävien resurssien kautta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi haastateltavien valinnan ei tule olla sattumanvarainen, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Resurssien lisäksi aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation eli kylläntymisen kautta. Saturaatio on tilanne, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja tutkijat eivät saa aineistosta uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistoa keräsin haastattelemalla kolmea PKO:n työntekijää, kolmea esimiestä ja PKO:n toimitusjohtajaa. Työntekijöiden ja esimiesten kohdalla päädyttiin kolmeen, koska koettiin, että resurssien puitteissa määrä antaisi tarpeeksi laajan kuvan nykytilanteesta. Työntekijöiden ja esimiesten valinta suoritettiin PKO:n sisällä pyydettyjen muuttujien perusteella. Jotta saataisiin monipuolinen kuva, pyydettiin että haasteltavat olisivat eri toimialoilta, eri ikäisiä, tasaisesti naisia ja miehiä, sekä osa olisi ollut työsuhteessa PKO:hon lyhyemmän ajan ja osa pidemmän. Valinnalla pyrittiin saamaan monipuolisia vastauksia eri näkökulmista. Työntekijöiden ja päälliköiden lisäksi päädyin haastattelemaan yrityksen toimitusjohtajaa, koska aiheen valossa uskoin toimitusjohtajalla olevan laajin näkemys asiasta.

Haastattelujen ajankohdat sovittiin sähköpostitse, ja ne toteutettiin rauhallisessa tilassa, jossa ei ollut muita henkilöitä tai häiriötekijöitä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista vajaaseen kahteen tuntiin. Äänitin haastattelut litterointia varten, ja kysyin tähän suostumuksen haastateltavilta etukäteen. Haastattelun äänittäminen mahdollistaa haastattelun kuuntelemisen uudelleen mahdollisesti jopa useampaan kertaan. Äänittäminen mahdollistaa vuorovaikutustilanteen uudelleen käymisen, joka saattaa tuoda esille uusia sävyjä haastattelutilanteesta. (Ruusu-vuori & Tiittula 2009, 14 - 15.) Päädyin äänittämiseen, jotta haastattelutilanteessa

voisin keskittyä keskusteluun paremmin ja vastaukset taltioituisivat alkuperäisessä muodossa. Materiaalia oletin kertyvän kiitettävästi ja äänittämällä säästettiin aikaa haastattelutilanteessa. Toimitusjohtaja Kivelää lukuun ottamatta haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen, jotta saataisiin mahdollisimman aidot ja spontaanit vastaukset.

Tutkimuksen luonteen vuoksi päätin toteuttaa haastattelut anonymieinä toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Mäkisen (2006, 114 - 116) mukaan anonymiteetti lisää tutkijan vapautta, koska tutkija voi käsitellä arempiakin aiheita, eikä tarvitse pelätä, että tutkittaville aiheutuisi haittaa. Se myös monesti rohkaisee puhumaan avoimemmin asioista, ja tämä helpottaa olennaisten tietojen keräämistä. Kyseisen tutkimuksen kannalta työntekijöiden ja esimiesten henkilöllisyydet eivät olleet olennaisessa roolissa. Koin, että haastateltavat ovat avoimempia tuomaan esille mielipiteitä ja myös mahdollisia epäkohtia työnantajasta, kun heidän ei tarvitse pelätä mielipiteiden esittämistä omalla nimellään. Kerroin haastateltaville aluksi, mihin heidän antamiaan vastauksia käytetään, sekä kerroin, että vastauksia tullaan käyttämään työssä anonymistisesti. Mäkisen (2006, 114 - 116) mukaan pelkkä lupaus luottamuksellisuudesta on riittämätön. Tutkijan tulee selvittää, kuinka luottamuksellisuus eri vaiheissa taataan. Kerroin haastateltaville ennen haastattelua, että valmiissa työssä tulokset esitellään yleisesti ja esimerkiksi työntekijöiden vastauksista koostetaan yhteenveto. Haastatteluista syntyvät äänitteet ovat vain tutkijan käyttöön, ja niitä ei tulla käyttämään muuhun tarkoitukseen.

4.3 Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Tuomi ja Sarajärvi toteavat teoksessaan laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (2018, 103 - 107), että useat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin. Laadullinen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen ryhmään: toista ohjaa teoria ja toista ei lähtökohteisesti ohjaa teoria, mutta niihin voidaan suhteellisen vapaasti soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia.

Analyysin toteuttamiseen on monia tapoja. Työssäni olen pitkälti soveltanut Tuomin ja Sarajärven (2018, 104 - 107) teoksessa sovellettua analyysimallia, jonka alun perin on esittänyt tutkija Timo Laine.

Analyysin eteneminen:

- 1) Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa, ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
- 2) A. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
 B. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
 C. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
- 3) Luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto.
- 4) Kirjoita yhteenveto.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein paljon materiaalia, ja haaste onkin rajata aihetta. Kiinnostavaa aihetta olisi mielekästä tutkia monesta eri näkökulmasta, mutta tutkijan tulee tehdä päätös, kuinka rajaa aiheen ja tutkimusmateriaalin. Kohdan kaksi mukaan on tärkeä itselleen mieluisimmalla tavalla erottaa, merkitä ja kerätä olennaisimmat asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Kolmannen kohdan tarkoitus on jäsentää aineistoa, joka helpottaa ja mahdollistaa sujuvan viimeisen kohdan tekemisen: yhteenvedon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104 – 107.)

Tutkimuksien kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimusten toistettavuutta. Käsitteet ovat syntyneet vastamaan määrällisen tutkimuksen tarpeita ja siksi niitä kritisoidaan laadullisen tutkimuksen piirissä. Tuomin ja Sarajärven mukaan termit eivät ole olennaisia, vaan se kuinka luotettavuuden arviointi toteutetaan. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei ole mitään yksiselitteistä tapaa arvioida luotettavuutta, mutta tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin koherenssi eli johdonmukaisuus painottuu. Tuomin ja Sarajärven (2018, 160 - 164) mukaan luotettavuutta voidaan arvioida seuraavien mukaan:

- tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- omat sitoumukset tutkijana

- aineiston keruu
- tutkimuksen tiedonantajat
- tutkija-tiedonantaja-suhde
- tutkimuksen kesto
- aineiston analyysi
- tutkimuksen luotettavuus
- tutkimuksen raportointi.

Tärkeää on huomata, että vaikka kaikki edellä mainitut kohdat olisivat onnistuneesti täytetty, tulee niiden olla myös loogiset ja johdonmukaiset suhteessa toisiinsa.

5 Tulokset

Suoritin haastattelut kolmelle työntekijälle, kolmelle esimiehelle ja toimitusjohtajalle. Työntekijöille ja esimiehille oli tarkasti strukturoitu haastattelurunko (liitteet 1, 2 ja 3), joka oli jaettu eri teemoihin, jotta keskustelussa olisi selkeä rakenne ja se etenisi johdonmukaisesti. Toimitusjohtajan haastattelu oli vapaamuotoisempi ja keskustelevampi. Keskustelu eteni teemoittain ilman tarkkoja haastattelukysymyksiä. Kaikkien haastateltavien kanssa keskustelimme kestävän johtajuuden teemoista, joilla pyrin saamaan mahdollisimman laajan kuvan, kuinka kestävä johtajuus ilmenee PKO:ssa. Teemoina haastatteluissa käsittelin seuraavia aiheita:

1. johtajuus
2. vastuullisuus
3. kestävä kehitys
4. mittaaminen ja palkitseminen
5. osuuskuntamuotoisuus.

Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää, miten kestävä johtajuus näyttäytyy PKO:n toiminnassa teoriapohjaan verraten ja miten se nähdään PKO:n eri tasoilla. Käsittelen haastattelujen tulokset tasoittain käyden läpi haastattelujen eri teemat. Näin pystyn johdonmukaisesti vertailemaan tuloksia.

Lähdin haastatteluissa liikkeelle kysymällä kysymyksiä johtajuuteen liittyen (liitteet 1, 2 ja 3). Halusin saada käsityksen, mitä johtajuus tarkoittaa haastateltavalle, millaista on hyvä johtajuus, ja onko haastateltavien käsityksissä samoja periaatteita kuin kestävässä johtajuudessa. Työntekijöitä ja esimiehiltä kysyin myös, kuinka nämä kuvaamat periaatteet ja johtajan ominaisuudet toteutuvat PKO:ssa eri tasoilla: lähin esimies, keski johto ja ylin johto. Näillä pyrin selvittämään, kuinka haastateltavan odotukset johtajuudesta toteutuvat PKO:ssa. Tämän lisäksi pyrin haastattelussa löytämään, kuinka kestävä johtajuus näyttäytyy Bärlundin ja Perkon (2013) Kestävän johtajuuden neljän pilarin, kannattavan liiketoiminnan, yksilöiden, yhteiskunnan ja luonnon hyvinvoinnin kautta. Johtajuusteeman jälkeen keskustelimme vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä peilaten aiheita PKO:n toimintaan. Kysymyksillä liittyen mittaamiseen ja palkitsemiseen pyrin kartoittamaan mitä PKO:ssa mitataan sekä millaista palkitsemista PKO:ssa on. Viimeisenä teemana keskustelimme osuuskuntamuotoisuudesta. Haastattelukysymyksien avulla pyrin hahmottamaan, onko tällä PKO:n toiminnassa ja haastateltavien näkökulmasta yhteyttä kestävyyteen.

5.1 Kestävä johtajuus työntekijöiden näkökulmasta

Työntekijätasolla kuvattiin, että hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja tasapuolinen, luotettava, kannustava ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Tärkeänä koettiin esimiehen osallistuminen päivittäisiin työtehtäviin. Esimiehen tehdessä ajoittain samoja työtehtäviä kuin työntekijät, on heillä parempi ymmärrys siitä, mitä työntekijät työssään kokevat. Yhtenä tärkeänä ominaisuutena nousi myös työntekijöiden kuunteleminen. Korostettiin, että kaikkia työntekijöiden toiveita ei tarvitse toteuttaa, mutta yksilölle on tärkeää kokea tulleet kuulluksi ja mielipiteillä on merkitystä. Työntekijät kokivat, että kun esimies tekee samoja tehtäviä ja kuun-

televat työntekijöiden toiveita, hänen päätökset ovat usein helpommin lähestyttäviä ja ymmärrettävimpiä. Esimieheltä toivotaan myös auktoriteettia. Työntekijät kokevat, että kun työnkuva ja vastuualueet ovat selkeästi johdettuja, on työnteko mielekkäämpää. Esimiehen tulisi olla inhimillinen, mutta ei liian kaverillinen. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Työntekijät kokevat, että aiemmin kuvatut hyvän esimiestyön periaatteet sekä hyvän esimiehen ominaisuudet toteutuvat PKO:ssa hyvin. Työntekijätasolla nähdään, että lähimmät esimiehet osallistuvat aidosti toimintaan ja työntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin. Esimiehet paikkaavat ja sijaistavat työntekijöitä esimerkiksi sairaustapauksissa tai kiireisinä päivinä. Tämä koettiin positiivisena ja edesauttaa työntekijöiden kokemusta tasa-arvoisuudesta esimiehien ja työntekijöiden välillä työyhteisössä. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Esimiehet koetaan yleisesti helposti lähestyttäväksi, ja vuorovaikutustaitojen kuvataan olevan yksi parhaista asioista lähimmässä esimiehessä. Työyhteisössä uskalletaan tuoda omia mielipiteitä ja olla eri mieltä, koska ei tarvitse jännittää tai pelätä, kuinka esimiehet reagoivat eriäviin mielipiteisiin. Työilmapiiri ja keskustelu työpaikalla on avointa. Johtajuutta kuvataan pehmeiden arvojen kautta, mutta myös toivottua jämakkyttä löytyy. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Keski- ja ylempi johto jäävät luonnollisesti etäisemmäksi ja työntekijät kuvaavat, että heitä ei välttämättä olla työn merkeissä koskaan tavattu. Tämä nähdään ymmärrettävänä, mutta samaan aikaan on toive, että kun tehdään suuria päätöksiä, jotka vaikuttavat suoraan työntekijöiden arkeen, nähtäisiin positiivisena, että päätöksiä tekevät tahot näkisivät, kuinka se vaikuttaa arkeen. Osassa haastatteluissa nousee esille, että työntekijät toivoisivat lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä viestintään. He kokevat, että jotkin päätökset on toimeenpantu työpaikoilla niukoilla selityksillä tai niitä ei ole selitetty ollenkaan. Työntekijät kertovat toivovansa, että päätökset, jotka vaikuttavat merkittävästi heidän arkeen, olisivat perusteltuja ja työntekijöitä ei jätettäisi pimentoon. Avoimuuden kautta päätökset nähtäisiin hyväksyttävämpinä ja lisäisivät luottamusta työnantajaan. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Työntekijät kokevat, että PKO huomioi hyvin toiminnassaan yksilöiden ja yhteiskunnan hyvinvoinnin. Etenkin työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen koetaan poikkeuksellisen hyväksi. PKO:n toimintaa kuvataan henkilöstölähtöiseksi. Työntekijätasolla ymmärretään, että PKO:lla on erityisen laajat ja hyvät henkilökunta-edut ja näillä pyritään edistämään työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä ja jaksamista töissä. Myös laaja työterveyshuolto koetaan hyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Työvuorosuunnittelussa huomioidaan myös perheelliset työvuorojen ja vapaiden suhteen. Työntekijä kuvaa, että esimiestyössä on onnistuttu myös sairauspoissaolojen suhteen. Omasta tai lapsen sairastumisesta ei syyllistetä, ja tämä lisää positiivista suhtautumista esimieheen ja työnantajaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta ensimmäisenä esille nousivat PKO:n merkittävyys ja luotettavuus paikallisena työllistäjänä. Työntekijätasolla tiedostettiin, että PKO on maakunnan suurin yksityinen työnantaja. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

PKO:lla on merkittävä rooli paikallisen elinvoimaisuuden kehittäjänä. Koetaan, että PKO ottaa toiminnassaan huomioon ympäröivän yhteisön hyvinvoinnin esimerkiksi tekemällä päätöksiä yhteisö ja ihmiset maakunnassa edellä, eikä niinkään ainoastaan taloudellista hyötyä hakien. Tällaisina nähdään esimerkiksi kauppojen laajalle alueelle levittäytynyt verkosto ja aukioloajat, sekä keskustan elinvoimaisuutta lisäävät monet ravintolat ja kahvilat. Työntekijät mainitsevat palveluiden laajalle alueelle levittäytyneen verkoston, ja toteavat, että olisi vaikea nähdä kenenkään muun toimijan tarjoavan palveluita lähellekään yhtä laajasti. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Työntekijätasolla yrityksen vastuullisuus näyttäytyy sosiaalisen- ja ekologisen vastuullisuuden kautta. Taloudellinen vastuullisuus ei niinkään näy työntekijöiden tasolla tai sitä ei osata yhdistää suoraan yritys vastuuseen. Työntekijät kuitenkin mainitsevat, että yritys vastuuseen liittyy rehellinen liiketoiminta ja lakien noudattaminen. Nämä kaksi seikkaa ovat vahvasti yhteydessä taloudelliseen vastuullisuuteen; yritystoiminnan tulee tuottaa taloudellista tulosta, mutta vastuullisin keinoin. Ekologinen vastuullisuus ymmärretään PKO:n toiminnassa esimerkiksi kierrätyksenä, hävikin minimoimisena ja pakkausmateriaalien tehokkaalla käytöllä. Työntekijät olivat selkeästi valveutuneita huomaamaan PKO:n teot pyrkiä ekologisuuteen. Ymmärretään, että PKO on iso toimija alueellisesti, ja pieniltä

vaikuttavilta teoilla voi olla suuri vaikutus kokonaisuutena. Esimerkiksi työntekijöiden aloitteesta syntynyt idea vähentää hedelmäpussien käyttöä on otettu hyvin vastaan ylemmällä tasolla, ja levinnyt lopulta koko PKO:n alueelle. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Sosiaalisesta vastuullisuudesta pinnalle nousi työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijät näkevät, että PKO:ssa parasta ovat sen työntekijät, hyvä työilmapiiri ja toisista välittäminen. Myös laajat henkilökuntaedut nähdään yhtenä positiivisena tekijänä. Hyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa työntekoon, ja työntekijät näkevätkin, että hyvät henkilökuntaedut ja laaja työterveys luovat hedelmällisen pohjan hyvällä työilmapiirille, ja työntekijöiden hyvinvoinnille. Näiden lisäksi yhtenä teemana nousee työntekijäkierto. Monissa työtehtävissä on mahdollisuus tehdä töitä useammassa toimipisteessä. Tämä lisää työn mielekkyyttä, tuo vaihtelevuutta ja lisää jaksamista. Työntekijäkierto mahdollistaa myös lisätuntien tekemisen, ja toisaalta työntekijät eivät joudu tekemään ylityötunteja esimerkiksi sairastapauksissa, koska pysytään tekemään tuurausta eri toimipisteiden välillä. Nähdään, että kierto osaltaan kehittää työntekijöiden osaamista, kun työpisteet ja -tehtävät vaihtelevat ja monipuolistuvat. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Yhtenä osa-alueena tarkastelemme PKO:n yhteiskuntavastuullisia tekoja. Näillä teoilla tarkoitetaan tekoja, joilla on suurempi vaikutus ympäröivään yhteiskuntaan kuin itse yritystoimintaan. Työntekijät tunnistavat tällaisiksi teoiksi esimerkiksi paikallisten urheiluseurojen tukemisen, kulttuuritapahtumien järjestämisen ja pienemmän talkoomuotoiset tempaukset. Koetaan, että näillä ensisijaisesti pyritään tukemaan paikallista elinvoimaisuutta ja panostamaan ympäröivän yhteiskunnan hyvinvointiin. Ymmärretään myös, että yritysmuoto vaikuttaa; PKO:n ollessa asiakkaidensa omistamana, ylijäämä käytetään maakunnan kehittämiseen omistajiensa hyväksi, eikä raha valu osakkeenomistajien taskuihin. Osa haastateltavista koki, että vastuullisuudesta voitaisiin puhua enemmän esimerkiksi osana koulutuksia tai palavereita. Kaikki kuitenkin kokevat, että PKO on vastuullinen toimija, ja sen vastuullisuudesta on varmasti saatavilla tietoa, johon halutessaan voi perehtyä. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Työntekijät ymmärsivät kestävänsä kehityksen pitkäjänteiseksi kehittämiseksi, jossa yritys huomioi ympäristövaikutukset esimerkiksi raaka-ainehankinnoissa ja pyrkimyksenä minimoida hävikki ja luonnonvarojen tuhlaaminen. Työntekijät näkivät, että kestävässä kehityksessä tulisi myös pyrkiä kestäviin ratkaisuihin kertakäyttötavaran sijaan. Myös rakentamisessa ja investoinneissa tulisi huomioda energiatehokkuus ja pitkäkestoiset ratkaisut. Sosiaalisesta näkökulmasta PKO nähtiin tasa-arvoiseksi yritykseksi ja koettiin, että PKO pyrkii palkkaamaan erilaisia ihmisiä. Kaikille työntekijöille kuvataan olevan samanlaiset mahdollisuudet edetä tai saada esimerkiksi lisätunteja. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että PKO:ssa olisi minkäänlaista epätasa-arvoa tai syrjintää. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

Haastateltavat työntekijät kertovat, että työpaikalla mitataan taloudellisia tunnuslukuja, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja muita kullekin toimipaikalle ominaisia lukuja kuten esimerkiksi hävikin määrää. Työntekijät näkivät, että taloudelliset tavoitteet ovat ensisijaiset, ja muut tavoitteet seuraavat. Koettiin, että taloudellisten tavoitteiden lisäksi ei ole muita selkeitä tavoitteita, kuin saada työtehtävät hoidettua. Taloudelliset tavoitteetkin ovat saattaneet jäädä osittain epäselviksi. Työntekijät kuvasivat, että tavoitteet ovat enemmän itse asetettuja kuin selkeitä esimiehen johdolla asetettuja tavoitteita. PKO:ssa on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, jonka mukaan työntekijöitä palkitaan hyvistä tuloksista. Tämän lisäksi työntekijät kertovat saavansa sanallista palautetta, joka koetaan jopa tärkeämmäksi kuin rahalliset palkitsemiset. Kuvataan, että henkilökohtainen palaute peilaa enemmän omaa osaamista ja onnistumisia. Työntekijöitä ajoittain kannustetaan tuomaan kehitysideoita, jo osa kokee, että ne huomiodaan hyvin. PKO:lla ei kuitenkaan ole mitään systemaattista tapaa kerätä työntekijöiden kehitysideoita tai esimerkiksi palkitsemisjärjestelmää, jossa palkitaan hyvistä kehitysideoista esimerkiksi vastuullisuuden tai kestävänsä kehityksen suhteen. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

PKO:n osuuskuntamuotoisuus yhdistetään asiakkuusomistajuuteen ja paikallisen elinvoiman kehittämiseen ja siihen panostamiseen. Teemoista puhutaan ajoittain työpaikalla ja perehdytyksessä. Osa myös hahmottaa, että PKO:n ainut tarkoitus ei ole vain tuottaa tulosta, kuten muissa yritysmuodoissa, vaan yhtä tärkeänä rinnalla on tuottaa tuotteita ja palveluita omistajille. Osa haastateltavista

näkee PKO:n yritysmuodon kautta vastuullisempana toimijana kuin sen kilpailijat, ja kokee sen tuovan kilpailuetua. (Haastattelut 1 - 3 2018.)

5.2 Kestävä johtajuus esimiesten näkökulmasta

Haastatelluilta esimiehiltä nousi monia samoja hyvän johtajan ominaisuuksia, kuin työntekijöiltä. Koettiin, että johtajan tulisi olla oikeudenmukainen, tasapuolinen, reilu ja hyvät vuorovaikutustaidot omaava. Myös esimiestasolla osa koki, että on tärkeää, että esimies tekee ajoittain samoja työtehtäviä kuin työntekijät. Esimiehet mainitsivat tärkeänä myös tavoitteellisen tekemisen ja tuloksellisuuden. Näiden yhteydessä mainittiin myös kokonaisuuksien hallinta ja hyvä paineensietokyky. (Haastattelut 4 - 6 2018.)

Esimiestasolla nähtiin, että johtajuus on muuttunut vuosien aikana. Koettiin, että nykyään johtajan tulee olla pehmeämpi tyyliltään kuin aiemmin ja häneltä vaaditaan enemmän. Esimerkiksi muutoksia tulee entistä tiheämmällä tahdilla, ja hyvä johtaja osaa jalkauttaa muutoksen yksikköönsä. Aiemmin toimialat ovat olleet stabiilimpia ja muutoksen johtaminen on ollut vähäisempää. Myös esimiehet kokivat, että PKO:ssa johtaminen ja esimiestyö on hyvällä tasolla, jopa erinomaista. He kertoivat kokeneensa, että aina on tuki ylhäältäpäin, ja että he voivat luottaa saavansa tarvittaessa apua ja että heihin luotetaan. Mainittiin myös, että omasta esimiehestä on hyvä ollut ottaa mallia, ja pyritään johtamaan samalla tavalla myös omia alaisia. (Haastattelut 4 - 6 2018.)

Yksilöiden hyvinvoinnista keskusteltaessa esimiestasolla ensimmäisenä mainitaan mittavat henkilöstöedut ja laajat työterveyspalvelut. Työhyvinvoinnista huolehtimiseen työterveyspalvelujen lisäksi on käytössä varhaisen tuen malli, jolla pyritään aidosti pitämään huoli työntekijöiden jaksamisesta työpaikalla, ja ennaltaehkäisemään esimerkiksi työuupumusta. Myös työvuorosunnittelulla ja vaihtelevilla työtehtävillä pyritään ylläpitämään mielekkyyttä ja jaksamista työpaikalla, sekä ottamaan huomioon perheellisten päivärytmin. Tämän lisäksi mainittiin PKO:n tarjoavan pääsylippuja tai alennuksia erilaisiin tapahtumiin, järjestävän erilaisia virkistytymistapahtumia ja ylläpitävän hyvää yhteishenkeä eri keinoilla.

Myös esimiestasolla nähtiin työllisyyden ja paikallisen elinvoimaisuuden tukemisen olevan PKO:n merkittävimmät tekijät yhteiskunnan hyvinvoinnin näkökulmasta. Elinvoimaisuutta tukevat laaja toimipaikkojen verkosto, tarkkaan harkitut investoinnit esimerkiksi majoituspalveluihin ja toisaalta myös ylijäämäpalautukset asiakasomistajille. (Haastattelut 4 - 6 2018.)

Esimiestasolla oli laaja ymmärrys luonnon hyvinvoinnin huolehtimisesta ja ekologisuudesta. Kerrottiin, että ne ohjaavat PKO:n toimintaa esimerkiksi kierrätyksen, energiatehokkuuden ja hävikin minimoimisen kautta. PKO pyrkii käyttämään toiminnassaan mahdollisimman paljon lähituotantoa, ja tämä pienentää kuljetuksien päästöjä ja toisaalta myös vaikuttaa positiivisesti alueen elinvoimaisuuteen. Päättökset mietitään arvojen kautta ja pyritään minimoimaan negatiiviset vaikutukset. Esimiehet tuntuivat olevan aidosti kiinnostuneita yritystoiminnan ympäristövaikutuksista, ja kokevan positiivisena työnantajan panostuksen siihen. (Haastattelut 4 - 6 2018.)

PKO:n vastuullisuus lähtee arvojen kautta. Niihin on kirjattu vastuun kantaminen ihmisistä ja luonnosta. Vastuullisuus on mukana kaikessa tekemisessä. PKO on suuri työllistäjä, ja näin ollen esimiestasolla nähtiin tärkeänä istuttaa vastuullisuus uusiin työntekijöihin ja kesätyöntekijöihin. Esimiestasolla vastuullisuuteen yhdistettiin lakien noudattaminen esimerkiksi verotuksen ja omavalvonnan suhteen. Vastuullinen yritys ei myöskään hyväksy harmaata taloutta tai muuta vastaavaa laista vilppiä. (Haastattelut 4 - 6 2018.)

Esimiesten mukaan kestävä kehitys on jatkuvaa parantamista ja kehittymistä. Yrityksen tulee kaikilla osa-alueilla pyrkiä kestävämpiin ratkaisuihin. Yritystoiminnan tulee olla kannattavaa, joka mahdollistaa esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen tehdä työtä vuodesta toiseen. Kannattava yritys pystyy myös laittamaan enemmän resursseja parempiin ratkaisuihin ympäristön kannalta. PKO esimerkiksi panostaa uusien toimipisteiden energiatehokkuuteen. Tunnistettiin myös, että ympäristön hyvinvointiin on aina panostettu, mutta viime aikoina entistä enemmän. Yksi esimiehistä kuvaa, että työntekijöitä on pyritty samaan mukaan kehittämään toimintaa. Esimiesten toimesta oli kerätty työntekijöiden joukosta ryhmä ideoimaan ja kehittämään toimintoja. Heidän toimesta on

esimerkiksi keksitty tuoda taukotilaan tabletti, johon työntekijät voivat halutesaan kirjoittaa palautetta ja kehitysideoita. (Haastattelut 4 - 6 2018.)

Esimiestasolla kuvataan olevan monia mittareita, jotka ohjaavat toimintaa. Taloudellisten lisäksi mitataan esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä, työntekijöiden tyytyväisyyttä, hävikkiä ja kierrätystä. Mittaristot ovat monipuolisia ja esimiehet kuvaavat itse pystyvän vaikuttamaan ja kehittämään niitä. Henkilöstöä ja esimiehiä palkitaan omilla palkitsemisjärjestelmillä hyvistä tuloksista. Taloudellisen palkitsemisen lisäksi esimiehet pitävät ensisijaisen tärkeänä suullista palautetta ja mahdollisuutta keskustella alaisten kanssa. Tällä hetkellä koetaan, että haluttaisiin enemmän aikaa alaisten kanssa keskustella. Samassa yhteydessä mainitaan, että usein koetaan, että perehdytyksessä on liian vähän aikaa ohjeistaa uusista työtehtävistä ja tutustuttaa yritykseen sekä sen arvoihin ja toimintatapoihin. (Haastattelut 4 - 6 2018.)

Osuuskuntamuotoisuus vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. PKO tekee päätökset asiakasomistajien etua ajatellen, ja pyrkien kehittämään maakuntaa ja sen elinvoimaisuutta. Esimiestasolla ymmärrettiin yritysmuodon vaikutus toimintaan ja koettiin, että osuuskuntamuotoisuus tuo yrityksen lähemmäs asiakkaita omistajuuden kautta. Esimiehet toivoivat, että ymmärrys ulottuisi laajemmin myös asiakkaille. Yritysmuodon nähtiin tuovan PKO:lle kilpailuetua. PKO:aan kuuluu lähemmäs sata toimipistettä, ja se on yhteistyökumppani monen paikallisen yrityksen kanssa. PKO on alueellaan markkinajohtaja hinnoittelussa, ja tämän lisäksi omistajille kertyy bonuksia. Nämä seikat ajavat asiakasomistajien etua ja mahdollistavat parhaat edut heille. (Haastattelut 4 - 6 2018.)

5.3 Toimitusjohtajan näkökulma

Kestävä johtajuus lähtee yrityksen johdosta ja näin ollen toimitusjohtajan näkemys johtajuudesta on merkittävässä roolissa. PKO:n toimitusjohtajana on vuodesta 2007 toiminut Juha Kivelä. Hänen haastattelu toteutettiin eri tavalla, kuin muut haastattelut. Toimitusjohtajalla on laajemmat näkemykset yrityksen toiminnasta, ja näin olleen tarkkaan strukturoitu haastattelurunko voisi jättää olennaisia

asioita pois. Haastattelu eteni teemoittaan vapaana keskusteluna ja apukysymyksien avulla. Haastattelussa käsiteltiin samoja aiheita kuin muissakin haastatteluisa: johtajuutta, vastuullisuutta, kestävästä kehitystä, mittaamista ja palkitsemista sekä osuuskuntamuotoisuutta.

PKO:n toimitusjohtaja Juha Kivelä (2018) kuvaa, että johtamista ei voi oppia pelkästään kirjallisuudesta, vaan itse työn kautta ihmisten kanssa olemalla. Johtajan tulee olla oikeudenmukainen, tasapuolinen ja empaattinen. Ihmistuntemus ja -ymmärrys sekä kyky työskennellä erilaisten ihmisten kanssa eri toimintatavoilla yhteistä tavoitetta kohti, tulevat kokemuksen kautta. Johtajan tulee pystyä ymmärtämään eri näkökulmia ja kompromissien kautta motivoimaan ja luomaan tahdotilan, jossa kaikki kulkevat samaan suuntaan ja yhteistä tavoitetta kohti. Johtajuus vaatii myös luottamusta johtajan ja johdettavien välillä. Hyvä johtaja osaa tarvittaessa mukautua tilanteeseen ja vaihtaa tai muokata johtamistyyliä tilanteeseen sopivaksi. Johtajalle tärkeää on hyvä analysointikyky, kyky tulkita tilanteita, ymmärtää syy-seuraussuhteita sekä mahdollistaa järjestelmällisen asioiden eteenpäin viemisen. Johtajuus vaatii rohkeutta, pitkäjänteisyyttä, määrätietoisuutta ja päättäväisyyttä astua omalta mukavuusalueelta tai lähteä luomaan uutta. Hyvä johtaja ei pelkää tarttua vaikeisiin asioihin, ja toisaalta epäkohtiin tulee tarttua viivyttämättä. Menestyvä johtajalle ominaista ovat uusiutumishalukkuus ja -kyvykkyys.

Kivelä (2018) kuvaa, että hänelle on tärkeää olla toiminnassa mukana suurella sydämellä. Asenne, tahto ja rohkeus tarttuvat johtajan kautta alaisiin. Tärkeää on myös kompetenssiosaaminen ja asiantuntijuus, mutta ne seuraavat tahtoa ja asennetta. Kivelän mukaan johdettavat yksiköt ovat johtajansa näköisiä, ja tämän vuoksi johtajan tulee tehdä työtä intohimolla ja samalla asenteella, kuin haluaisi alaistensa tekevän. Kivelän yksi omista johtajuuden periaatteista on Kaizenin jatkuvan parantamisen periaate ”tänään parempi kuin eilen ja huomenna parempi kuin tänään”. Hän kertoo haluavansa istuttaa periaatteen koko organisaatioon.

Kivelä (2018) painottaa, ettei tarkoitus ole väärin keinoin pyrkiä ottamaan kaikkea irti työntekijöistä, vaan koko ajan pyritään kehittämään toimintaa parempaan

suuntaan ja eteenpäin. Samassa yhteydessä Kivelä kuvaa, että organisaation pitää olla salliva ja virheistä ei pidä rankaista. Jos organisaatiossa pelätään epäonnistumista, työntekijät eivät anna parastaan ja kehittyminen pysähtyy. Kehittymiseen liittyy myös vahvasti se, että ei pidä tyytyä keskiarvoon. Kivelän mukaan keskiarvoon tyytyminen johtaa johtamisen rapautumiseen. Tämä helposti johtaa kierteeseen, jossa hyväksytään heikkoja tuloksia, ja tämä johtaa kehittymisen taantumaan ja heikentää kilpailukykyä markkinoilla.

Haastattelussa yhtenä teemana käsitellään vastuullisuutta. Kivelä (2018) kuvaa, että vastuullisuus PKO:n toiminnassa ei ole teoreettisten raamien määrittämää, vaan se on pohjana kaikelle toiminnalle. PKO:ssa ei ole yhtä vastuullisuusjohtajaa, vaan kaikki johtoryhmän jäsenet vastaavat siitä omien työtehtäviensä kautta. SOK:ssa on vastuullisuusjohtaja, kuka vastaa koko S-ryhmän vastuullisuudesta. Kivelä kokee, että PKO:lla erillinen vastuullisuusjohtaja lisäisi ehkä tietoisuutta asioista, mutta saman asian tällä hetkellä hoitaa SOK:n vastuullisuusjohtaja. Vastuullisuuden ollessa kaikkien asia ja kaikissa toiminnassa pohjana, siitä ei tule muusta liiketoiminnasta irrallista. Vastuullisuutta toiminnassa voidaan käsitellä eri näkökulmista, riippuen kenelle ollaan vastuussa. Kuluttajaosuuskunnan toiminta eroaa muista yritysmuodoista. Kivelä näkee, että yritysmuoto määrittää PKO:n vastuullisuutta, ja antaa sille pohjan. PKO:lle vastuullisuus tarkoittaa sitä, että huolehditaan, että ympäröivä yhteiskunta menee eteenpäin, maakunta on elinvoimainen ja vetovoimainen, ja ihmisten hyvä olla ja elää.

Liiketoimintanäkökulmasta Kivelä (2018) ottaa esille PKO:n toiminnassa henkilöstölähtöisyyden. Hän kuvaa uskovansa positiivisuuden myönteiseen kierteseen; mitä paremmin henkilökunta voi, sitä motivoituneempaa se on tekemään työtään, sitä paremmin asiakkaat palvellaan ja tehdään tyytyväisiksi ja tyytyväiset asiakkaat käyttävät yrityksen palveluja entistä enemmän, ja näin yritys tuottaa tulosta. Lopuksi mitä enemmän yritys tuottaa tulosta, sitä enemmän on varoja käyttää henkilöstön hyvinvointiin ja motivointiin. Kivelän mukaan henkilökunta on yritykselle kaikki kaikessa ja kantaa yritystä. Henkilöstön hyvinvointi on PKO:lle tärkeää ja suoran palautteen lisäksi sitä seurataan valtakunnallisesti käytetyissä henkilöstön työtyytyväisyyskyselyillä. Valtakunnallisuus tekee kyselystä yritysten

välillä vertailukelpoisen. Kysely toteutetaan yhtä aikaa kaikissa alueosuuskaupoissa, joten pystytään tekemään vertailua myös niiden välillä.

Kivelän (2018) mukaan yritykselle on keskeistä omaksua toiminnassaan kestävä kehitys. Jotta yritys kehittyy oikeaan suuntaan ja on tulevaisuudessa elinvoimainen ja vetovoimainen tulee yrityksen tehdä päätöksiä, jotka tukevat kestävä kehityksen periaatteita. Kivelä kuvaa, että tehokkuus on merkittävää liiketoiminnan kannalta, ja yrityksen tulee kehittyä niin, että tehokkuus säilyy. Hän ottaa esimerkiksi investoinnit, joita PKO:ssa tehdään vuosittain merkittävä määrä. Investoinnit tulee tehdä kestävä kehityksen periaatteiden mukaan energiatehokkaasti ja pyrkiä välttämään uusiutumattomia energiamuotoja. Kiinteistöjen ja toimintojen tulisi jättää mahdollisimman pieni hiilijalanjälki. Yritykset monesti näkevät ekologiset valinnat irrallisina liiketoiminnan kannalta, mutta Kivelän mukaan ne ovat suoraan yhteydessä liiketoimintaan. Alkuinvestoinnit energiatehokkuushankkeissa ovat usein suurempia, mutta investoinnit maksavat itsensä takaisin pitkällä aikavälillä.

Kestävää kehitystä PKO:ssa mitataan mm. energiatehokkuuden ja hiilijalanjäljen kautta. Kivelä (2018) kertoo, että nämä eivät ole kuitenkaan päivittäin tarkastelussa. PKO:ssa on käytössä tasapainotettu tulokortti, jonka kautta tarkastellaan liiketoiminnalle tärkeimpiä ajureita. Kivelä mainitsee tällaisiksi mm. henkilöstön tyytyväisyyden, asiakastyytyväisyyden ja talouden eri tunnusluvut. Kivelä kuvaa, että joihinkin asioihin ei pystytä edes PKO:n alueella vaikuttamaan, koska ne ovat keskitetty SOK:lle. SOK:n tehtävä on tuottaa tukipalveluita alueosuuskaupoille, ja näin ollen tiettyjen toimintojen keskittäminen SOK:lle on tehokkaampaa.

Kivelän (2018) mukaan vastuullisuuteen tai kestävään kehitykseen liittyen ei tehdä riskianalyysyjä. Riskit muodostuvat senhetkisen markkinatilanteen mukaan tai esimerkiksi julkisen keskustelun seurauksena. Riskeihin reagoidaan sen hetkisen tilanteen ja tiedon mukaan. Kivelän mukaan liiketoimintaa harjoitetaan jo lähtökohtaisesti parhaimman tiedon mukaan ja niin hyvin kuin mahdollista, ja näin ollen systemaattista riskikartoitusta aiheesta ei ole tehty.

Kivelän (2018) mukaan johdettaessa osuuskuntaa, tulee ottaa huomioon sen kaksoisrooli; PKO on yhtä aikaa liikeyritys ja jäsenyhteisö. Molemmilla on eri tavoitteet, jotka tulee huomioida liiketoimintaa harjoitettaessa ja päätöksiä tehtäessä. Toiminnassaan PKO pyrkii sekä tuottamaan tulosta, että maksimoimaan jäsenyyden hyödyn omistajilleen. Keskeistä on, että kumpikaan näistä kahdesta tavoitteesta ei dominoi, vaan ne ovat tasapainossa päätöksiä tehtäessä. Kivelä (2018) kertoo, että yleisesti nähdään, että osuuskunnat ovat monimutkaisempia johtaa. Hän itse kokee, että johtaminen on itseasiassa johdonmukaista ja selkeää, kun ymmärtää molemmat tavoitteet ja ottaa ne yhtä lailla huomioon. Kivelä lopuksi vielä toteaa, että kilpailukyky on erityisen merkittävä, koska ilman sitä ei tule tulosta ja ilman tulosta ei voida tuottaa hyötyä jäsenyhteisölle.

Maakunnan elinvoimaisuus on tuotu osaksi toiminnan tarkoitusta muutama vuosi sitten. Kivelän (2018) mukaan PKO:n tulee edistää sitä, ja onkin selvää, että mitä paremmin ihmiset maakunnassa voivat taloudellisesti, sitä paremmin myös alueen yritykset menestyvät. PKO toiminnallaan mahdollistaa monet maakunnan elinvoimaisuutta tukevat tapahtumat. PKO toimisi hyvin eri lailla, jos tavoitteena olisi puhtaasti taloudellinen hyöty. Kivelä kuvaa, että on tärkeää alueen elinvoimaisuuden kannalta, että alueen tuottajat ja jalostajat menestyvät. PKO:n toiminta-alueella merkittävä osa ihmisistä saa elantonsa alkutuotannosta, ja on myös PKO:n edunmukaista, että alkutuotanto säilyy alueella ja he menestyvät.

PKO on ollut yhdessä Pro Agria Ry:n ja Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto Ry:n kanssa kehittämässä Työtä Pohjois-Karjalasta-markkinointimerkkiä. Merkillä pyritään helpottamaan Pohjois-Karjalaisen työn ja yrittäjyyden näkyvyyttä, ja auttamaan kuluttajaa tekemään päätöksiä, jotka tukevat paikallista työtä ja yrittäjyyttä. Merkin lisäksi PKO tekee työtä lisätäkseen paikallisten tuottajien näkyvyyttä, ja tunnettuutta. Kivelä (2018) kertoo, että toimet ovat tukeneet paikallisten yrittäjien menestystä, ja positiiviset vaikutukset yltävät PKO:n lisäksi koko maakuntaan. PKO pyrkii toiminnassaan käyttämään mahdollisimman pitkälle paikallisia toimijoita myös rakennushankkeissa. Kivelä kuvaa, että vastuullisinta kuitenkin on kilpailuttaa ja heikkoa tehokkuutta ei tule hyväksyä. Toiminnan tulee olla vastuullista, mutta myös tehokasta ja kilpailukykyistä.

6 Pohdinta

6.1 Yhteenveto kestävästä johtajuudesta PKO:ssa

Kestävää yritystä ei tunnista tarkasta selostuksesta yrityksen vastuullisuudesta sen verkkosivuilla, näkyvästä tempauksesta ekologisuuden nimissä tai uutisesta kestävä kehityksen mukaisista teoista. Nämä edellä mainitut voivat edesauttaa yrityksen kestävä kehitystä tai parantaa yrityksen kannattavuutta, ja sitä kautta ajavat yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan. Mutta ne ovat vain jäävuoren huippu. Todellisuudessa yrityksen kestävyys rakentuu pinnan alla yrityksen sisäisessä organisaatiokulttuurissa. PKO on mielestäni malliesimerkki tällaisesta yrityksestä. PKO ei tee huomionhakuksia tempauksia tai korosta vastuullisuuttaan näkyvästi, vaan toiminnallaan todistaa vastuullisuuden olevan liiketoiminnan lähtökohta.

Hyvän johtajan ominaisuudet ja periaatteet olivat samankaltaisia kaikilla tasoilla. Mitä ylemmälle tasolle mentiin, sitä enemmän korostuivat tuloksellisuus ja substanssiosaaminen. Ajatukset johtajuudesta tulivat selkeästi omista kokemuksista ja niitä peilattiin nykyiseen sekä aiempiin esimiehiin. Haastatteluissa nousi esille samoja ominaisuuksia, kuin kestävä johtajuuden teorioissa. Yksi merkittävä seikka, joka nousi kaikissa haastatteluissa esille, oli tyytyväisyys esimiehiin ja työnantajaan. Tämä on mielestäni yksi merkittävimmistä asioista, jota tulee ottaa huomioon arvioidessa kestävä johtajuutta.

Kestävyyden teemat näkyvät työntekijätasolla melko hyvin. On luonnollista, että työntekijätasolla ei välttämättä osata tunnistaa yritys vastuuta tai toimiiko yritys kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti. Tärkeämpää on, että työntekijät ovat omaksuneet työnantajan arvot ja periaatteet, että työssä toimitaan niiden mukaisesti. Työntekijät tunsivat useita PKO:n tekoja pyrkiä ekologisuuteen ja olivat tietoisia monista investoinneista, mitä PKO tekee. Työntekijät olivat lähes yhtä tietoisia PKO:n luonnon hyvinvoinnin huomioimisesta kuin esimiehet. Tämä viittaa siihen, että PKO:ssa on onnistuttu viestimään ylemmältä tasolta esimiehille ja esimiehet ovat onnistuneet jalkauttamaan toimet työntekijätasolla.

PKO on vastuullinen toimija moneltakin kantilta katsottuna. Se huomioi toiminnassaan kaikki vastuullisuuden osa-alueet. PKO on merkittävä työnantaja työllistään noin 1 200 henkilöä Pohjois-Karjalan alueella. PKO:lla on myös merkittävä rooli nuorien työllistäjinä kesäisin sekä PKO:lle on myönnetty erityispalkinto vastuullisena vammaisten ja osatyökykyisten nuorten työllistäjänä (S-kanava 2016). PKO myös työllistää epäsuorasti paikallisia yrityksiä esimerkiksi rakennushankkeiden kautta. Näin ollen suuren toimijan on syytä toimia vastuullisesti, ja teoilla on suhteessa myös merkittävät vaikutukset.

PKO:lle on tärkeää toimia maakunnan ja sen ihmisen hyvinvointi edellä. Elinvoimainen maakunta, jossa on hyvinvoivat ihmiset edistävät positiivista hyvinvoinnin kierrettä. Osuuskunnat nähdään kestävyttä edistävinä yritysmuotoina monesti niiden yhteisöllisyyden- ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämisen vuoksi. PKO on ottanut ympäröivän yhteiskunnan elinvoimaisuuden kehittämisen osaksi toiminnan tarkoitusta, ja toimitusjohtaja Kivelä (2018) kuvasi, että tämä on jopa selkeyttänyt päätöksen tekoa ja johtamista. Vaikka aiemmin on tehty paljon maakunnan eteen, sen vieminen vision osaksi on tehnyt toiminnasta järjestelmällisempää ja näin ollen tehokkaampaa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että PKO on menossa oikeaan suuntaan, mutta aina löytyy kehitettävää. Yritys ei ole koskaan valmis, ja on tärkeää pyrkiä aina kehittämään toimintaansa. Näiden haastatteluiden perusteella PKO:lla ei ole nähtävissä suuria kehityksen kohteita kestävyiden valossa, mutta työntekijät ja päälliköt nostivat muutaman kehityksen kohteen esille. On hyvä, että osataan ajatella kriittisesti ja tuoda esille epäkohtia. Näin yritys pystyy parantamaan toimintaansa.

Yhtenä kehityskohtana PKO:n toiminnassa näkisin henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut ja työtyytyväisyyskyselyt. Sekä työntekijä- että päällikkötasolla nähtiin nykyiset menetelmät puutteellisina. Tulevaisuudessa ollaan siirtymässä enemmän valmentavaan johtamiseen, ja sen mukaista on aktiivinen esimies-alais-suhde, jossa esimiehellä on enemmän aikaa ja mahdollisuuksia kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen alaisien kanssa. Tällä hetkellä PKO:ssa on käytössä

kehityskeskustelu, joka käydään kerran vuodessa. Tämän lisäksi sekä työntekijät että päälliköt kuvaavat, että kuulumisia vaihdetaan työn ohessa. Tämä kuitenkin koetaan ongelmallisena, koska tällöin keskustelu luonnollisesti jää pinnalliseksi.

Mielestäni olisi hyvä pohtia vaihtoehtoa, jossa työntekijöiden kanssa keskusteltaisiin esimerkiksi kaksi tai neljä kertaa vuodessa yksikön koosta ja käytettävissä olevista resursseista riippuen. Tämän lisäksi käytäisiin kerran vuodessa laajempi ja perusteellisempi kehityskeskustelu. Muutaman kerran vuodessa pidettävät esimiehen ja työntekijöiden väliset keskustelut voidaan pitää kevyinä ja lyhyinä check-in-tyylisinä coachaus- tai sparraushetkinä. Ne voivat olla vapaamuotoisempia, ja keskustelussa voidaan käydä läpi haluttuja teemoja, tuloksia, työntekijän ajatuksia tai kehitysideoita tai vaan kuulumisia työpaikalta. Useampi päällikkö toivoi enemmän aikaa alaistensa kanssa ja näin sitä olisi melko kevyesti mahdollista järjestää.

Toinen toivottu uudistus oli työtyytyväisyyskyselyt. Tällä hetkellä ne toteutetaan kerran vuodessa kehityskeskustelujen jälkeen. Työtyytyväisyyskyselyiden ongelmana nähtiin, osaavatko työntekijät vastata kysymyksiin peilaten koko menneeseen vuoteen vai vain senhetkisiin tuntemuksiin. Lisäksi toivottiin enemmän tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä kuin mitä kerran vuodessa tehtävä kysely tarjoaa. Nykyisen menetelmän etuna on sen vertailukelpoisuus. Kysely on valtakunnallinen ja antaa näin tietoa valtakunnallisesti. Kysely myös toteutetaan samaan aikaan kaikissa osuuskaupoissa, ja näin ollen tuloksia voidaan vertailla eri osuuskuntien välillä yhtäaikaaisesti. Näkisin, että vuotuiset työtyytyväisyyskyselyt ovat hyvä käytäntö vertailukelpoisuutensa vuoksi. Toisaalta uskon, että aiemmin mainitsemani check-in tai coachaus-hetket jaksottaisivat vuotta ja antaisivat tietoa laajemmin koko vuoden ajalta. Näin päälliköt saisivat tasaisemmin tietoa, ja uskon, että käytäntö syventäisi esimies-alais-suhteita.

PKO:n toiminta ei ole formaalin liikkeenjohdon teorian määrittämää, vaan organisaation toiminnot ovat muovautuneet nykyiseen muotoonsa kokemuksen kautta vuosien saatossa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että PKO:ssa ei ole päivittäisessä käytössä kestävyiden mittareita tai PKO ei tee systemaattista riskienhal-

lintaa vastuullisuudesta tai kestävästä kehityksestä. Näitä ei ole toistaiseksi koettu tarpeelliseksi. Toisaalta tässä kohtaa on hyvä huomioida PKO:n ja SOK:n välinen yhteys. SOK tuottaa PKO:lle tukitoimintoja, ja SOK tekee laajempaa ja järjestelmällisempää työtä alueosuuskauppojen vastuullisuuden ja kestävä kehityksen eteen. Näkisin, että PKO:n tulisi pyrkiä tuomaan SOK:n tekemä työ osaksi toimintaansa mahdollisimman laajasti, jotta tehty työ hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla ja se ei jää irralliseksi alueosuuskauppojen toiminnasta.

Työntekijöillä tulisi työn ohessa olla aikaa halutessaan tutustua yritykseen ja esimerkiksi sen vastuullisuuteen. Tiedot tulisi olla helposti saatavilla, ja esimiesten tulee ohjata työntekijät tiedon luokse. Tällä hetkellä sekä esimiehet että työntekijät kuvaavat, että esimerkiksi työhön perehdyttämisessä on usein kiire. Tällöin ensi sijalla on luonnollisesti työtehtävät, jolloin muun tärkeän informaation saaminen kärsii. Osa haastateltavista kuvaa, että perehdytyksessä ei ole selkeää runkoa, ja perehdytys saatetaan tehdä ilman suunnitelmaa. Perehdytyksessä on tärkeää olla runko tai lista perehdytettävistä asioista, jotta kaikki olennaiset asiat tulee käytyä läpi. Jokaiselle vaiheelle tulee myös varata tarvittava aika. Perehdytyksen aikana työntekijä muodostaa tarkemman kuvan yrityksestä sekä sen yrityskulttuurista ja tämä vaihe on syytä hoitaa huolella.

Kestävä johtajuus parhaimmassa tapauksessa tuottaa lisäarvoa omistajille ja yhteiskuntaan, edesauttaa ihmisten ja luonnon hyvinvointia sekä tuottaa myönteisiä vaikutuksia yhteiskunnan kestävyyskannalta. Jos peilataan PKO:n toimintaa edellä mainittuihin, voidaan tämän pohjalta todeta, että PKO on kestävästi johdettu. PKO:n johtamisteoriat kumpuavat PKO:n toiminnan tarkoituksesta, visiosta ja arvoista. Kestävyys tulee PKO:n sisältä, ja näkyy ulospäin tekoina. Mikään organisaatio ei koskaan ole täysin valmis tai täydellinen. Tärkeintä on pyrkimys kehittää liiketoimintaa parempaan suuntaan kestävyys ja sen periaatteet huomioon ottaen.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työn edetessä mieleen nousi useampia jatkotutkimusaiheita. Kestävä johtajuus on melko uusi käsite Suomessa, ja näin ollen vähän tutkittu. Yritykset ovat heräämässä kestävän johtajuuden tuomaan liiketoimintaetuuksiin ja mahdollisuuksiin. Työn kannalta oli erityisen mielenkiintoista tarkastella kestävän johtajuuden yhteyttä osuuskuntiin. Osuuskunnissa kestävä johtajuus on sisäänrakennettua verrattaessa muihin yritysmuotoihin. Olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin, kuinka kestävä johtajuus näyttäytyy yrityksissä, kun sitä peilataan yritysmuodon valossa.

Työn laajuuden puitteissa saatiin hyvä käsitys, kuinka kestävä johtajuus näyttäytyy PKO:n toiminnassa. Työ toteutettiin laadullisina haastatteluina ja aiheen tutkimista olisi mahdollista syventää, ja tehdä laajempia tutkimuksia. Olisi mahdollista toteuttaa määrällisiä tutkimuksia, jolloin saataisiin laajempi ja tarkempi otos. Toinen näkökulma olisi tarkastella johtoryhmän henkilöiden johtamistapoja, ja löytyykö niistä kestävän johtajuuden periaatteita, ja millä laajuudella. Tämä oli yksi aihe, mitä alun perin ajattelin opinnäytetyön aiheeksi, mutta tutkittaessa eri tasoja, sai laajemman käsityksen, kuinka kestävä johtajuus näyttäytyy koko organisaation läpileikkauksessa.

6.3 Reflektio

Kestävä kehitys, vastuullisuus, ympäristökysymykset ja johtaminen ovat itseäni kiinnostavia asioita. Tulevaisuudessa haluaisin työllistyä innovatiivisen organisaatioon, joka on kestävästi johdettu, ymmärtää vastuullisuuden merkityksen ja arvon sekä yritykselle itselleen että sen sidosryhmille. Tämän vuoksi oli erityisen kiehtovaa paneutua itseäni kiinnostavaan aiheeseen teorian ja käytännön kautta. Jo pelkän teorian lukeminen, tutkiminen ja tiivistäminen teoriapohjaksi opinnäytetyöhön antoi paljon. Löysin paljon hyviä teoksia, joihin palata tulevaisuudessa. Tämän lisäksi haastattelut, litterointi ja niiden peilaaminen teoriaan avasi, kuinka teoria kääntyy teoksi sekä yrityksen ja ihmisten toiminnaksi. Suurin anti työssä on ollut huomata, kuinka oma osaaminen ja tietotaito on karttunut sekä ymmärrys syventynyt.

Koen, että haasteellisinta oli alkuun teoriakirjallisuuden löytäminen, rajaaminen ja käsitteiden hallinta. Johtajuusteorioita on paljon, mutta kestävä johtajuus terminä on haasteellinen. Varsinkin suomenkielistä materiaalia teoriapohjaan oli hankalampi löytää. Mitä syvemmin aiheeseen paneutui, sitä enemmän materiaalia löytyi. Tällöin ongelmaksi jo alkoi muodostua, kuinka rajata, mitä työhön ottaa mukaan ja mitä jättää pois. Käsitteet myös tuottivat hieman haastetta. Erityisesti vastuullisuuden käsitteiden yritysvastuu, yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus merkitys vaihteli kirjoittajasta riippuen. Vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä myös ajoittain käytettiin päällekkäin ja kirjoittajasta riippuen eri merkityksessä. Johdon mukaisuuden vuoksi, selvensin jo työn alkumetreillä, miten ja mitä termejä tulen käyttämään.

Aikataulullisesti työ eteni sujuvasti ja valmistui ajallaan. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui loistavasti, ja olenkin erittäin tyytyväinen sujuvaan kommunikaatioon ja apuun, mitä toimeksiantajalta sain työn eri vaiheissa. Oman haasteensa loi omien ja toimeksiantajan aikataulujen yhteensovittaminen. Työ kuitenkin eteni ja valmistui aikataulun mukaisesti. Oli ilo huomata, että työn lopputulos kiinnosti suuresti osaa haastateltavista, ja odotan, että pääsen jakamaan valmiin työn myös heille. Toivon, että työ on hedelmällinen toimeksiantajalle sekä muille aiheesta kiinnostuneille.

Opinnäytetyön tekeminen on prosessina ollut haastava, mutta kaikin puolin antoisa kokemus. Uskon, että pääsen hyödyntämään oppimaani tulevaisuuden jatko-opinnoissani ja erilaisissa työtehtävissä. Jään myös mielenkiinnolla seuraamaan, kuinka johtajuusteoriat kehittyvät, mihin suuntaan johtajuus muotoutuu ja millainen tulevaisuus on kestäväällä johtajuudella.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Latvia: InPrint.
- Bärlund, A & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Liettua: BALBO print.
- Cavagnaro, E & Curiel, G. 2017. The Three Levels of Sustainability. USA: Routledge.
- Clinton, L. & Whisnant, R. 2014. Model Behaviour: 20 Business Model Innovations for Sustainability. <http://sustainability.com/our-work/reports/model-behavior/>. 6.3.2018.
- Epstein, M. & Buhovac, A. 2014. Making Sustainability Work. https://www.bkconnection.com/static/Making_Sustainability_Work_2nd_EXCERPT.pdf. 6.3.2018.
- Haastattelu 1. 2018. Työntekijä, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu. 21.3.2018.
- Haastattelu 2. 2018. Työntekijä, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu. 22.3.2018.
- Haastattelu 3. 2018. Työntekijä, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu. 22.3.2018.
- Haastattelu 4. 2018. Päälikkö, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu. 21.3.2018.
- Haastattelu 5. 2018. Päälikkö, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu. 21.3.2018.
- Haastattelu 6. 2018. Päälikkö, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu. 22.3.2018.
- Heyns, G. 2012. Companies that Invest in Sustainability Do Better Financially. <https://hbr.org/2012/09/sustainable-investing-time-to>. 6.3.2018.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, K. & Karhu, S. 2017 Osuuskunnan hallintoehenkilön käsikirja. <http://hallinnonopas.pellervo.fi>. 6.3.2018.
- Kivelä, J. 2018. Toimitusjohtaja, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu. 11.4.2018.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali. Printon, Viro: Kauppakamari.
- Korkman O, & Greene, S. 2017 The Changing Relationship between People and Goods. <https://media.sitra.fi/2017/05/05143553/Selvityksia122.pdf>. 25.4.2018.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy
- PKO. 2017. Omistajan vuosi 2016.
- PKO. 2018a. Sinun osuuskauppasi 2017.
- PKO. 2018b. PKO:n vuosikatsaus 2017. 27.2.2018.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2009. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Suomen YK-liitto. 2018a. Ekologinen kestävä kehitys. <http://www.yk-liitto.fi/yk70v/ekologinen>. 1.3.2018.
- Suomen YK-liitto. 2018b. Taloudellinen kestävä kehitys. <http://www.yk-liitto.fi/yk70v/taloudellinen>. 2.3.2018.
- Suomen YK-liitto. 2018c. Sosiaalinen kestävä kehitys. <http://www.yk-liitto.fi/yk70v/sosiaalinen>. 2.3.2018.

- S-kanava. 2018a. SOK-yhtymä. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/sok-yhtyma>. 18.4.2018.
- S-kanava. 2018b. "Haluamme vahvistaa myönteisen kehityksen kierrettä" https://www.s-kanava.fi/uutinen/haluamme-vahvistaa-myonteisen-kehityksen-kierretta/4371711_10834. 10.4.2018.
- S-kanava. 2016. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) palkittiin vastuullisena vammaisten ja osatyökykyisten nuorten kesätyönantajana https://www.s-kanava.fi/uutinen/pohjois-karjalan-osuuskauppa-pko-palkittiin-vastuullisena-vammaisten-ja-osatyokykyisten-nuorten-kesa-tyonantajana/2968910_10834. 12.4.2018.
- The Economist. 2009. Triple bottom line. <https://www.economist.com/node/14301663>. 5.3.2018.
- Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Bofori Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, V. 2009. PKO – Yhteistä hyvää 90 vuotta.
- Ympäristöministeriö. 2018. Mitä on kestävä kehitys. http://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys. 2.3.2018.

Työntekijöiden haastattelurunko

Johtajuus

- Mitä mielestäsi on hyvä johtaminen?
- Miten tämä toteutuu PKO:ssa, lähiesimies, päällikkö, ylin johto?
- Miten PKO huomioi toiminnassaan yksilöiden hyvinvoinnin?
- Miten PKO huomioi toiminnassaan yhteisöjen hyvinvoinnin?
- Miten PKO huomioi toiminnassaan luonnon hyvinvoinnin?

Vastuullisuus

- Millainen yritys on vastuullinen?
- Miten vastuullisuus näyttäytyy PKO:n toiminnassa?
- Miten keinoilla PKO huomioi työntekijöidensä hyvinvoinnin?
- Onko työssäsi säännöllisesti kehitys- tai palautekeskusteluita?
- Mikä on parasta PKO:ssa työnantajana?
- Onko PKO:ssa jotain, mikä on mielestäsi paremmin verrattuna muihin työnantajiin?
- Onko PKO:n vastuullisuudesta puhuttu esimerkiksi osana koulutusta tai muussa yhteydessä?
- Koetko, että sinun on mahdollisuus saada tarpeeksi tietoa vastuullisuudesta halutetussasi?
- Mitä tiedät PKO:n yhteiskuntavastuullisista teoista (esim. sponsorointi, hyväntekeväisyys tms.)?
 - Mikä merkitys näillä on PKO:n yritystoimintaan tai miksi PKO tekee näitä?
- Olisiko PKO:lla mielestäsi kehitettävää vastuullisuudessa?

Kestävä kehitys

- Miten ymmärrät kestävä kehityksen?
- Onko työssäsi puhuttu kestävästä kehityksestä?
- Miten PKO:ssa pyritään kehittämään liiketoimintaa ympäristön kannalta parempaan suuntaan?
- Kehittääkö PKO työntekijöidensä osaamista ja kuinka?
- Onko PKO tasa-arvoinen yritys? Miksi?
- Oletko tietoinen, millaisia investointeja PKO on tehnyt?
 - Mihin PKO näillä pyrkii?
- Koetko, että kestävä kehitys ohjaa toimintaa työpaikalla tai pyritäänkö siihen?
- Olisiko PKO:lla mielestäsi parannettavaa kestävä kehityksen suhteen?

Mittaaminen ja palkitseminen

- Millä tavalla työsi tuloksia mitataan?
- Millaisia tavoitteita työssäsi asetetaan?
 - Taloudellisia? Muita?
- Onko mahdollisesti palkittu hyvistä tuloksista tai kehitysideoista ja miten?

Osuuskunnallisuus

- Tiedätkö mitä osuuskunnallisuus tarkoittaa tai miten se vaikuttaa PKO:n toimintaan?
- Eroaako PKO kilpailijoista yritysmuodon vuoksi?
- Tuoko se PKO:lle kilpailuetua?

Lopuksi onko jotakin mitä haluaisit vielä kertoa tai tarkentaa aiheeseen liittyen?

Esimiesten haastattelurunko

Johtajuus

- Mitä ovat mielestäsi hyvän johtajan ominaisuudet ja periaatteet?
- Miten PKO pyrkii toiminnassaan seuraaviin...
 - yksilöiden hyvinvointi?
 - yhteisöjen hyvinvointi?
 - luonnon hyvinvointi?

Vastuullisuus

- Miten vastuullisuus näyttäytyy PKO:n toiminnassa?
- Koetko PKO:n vastuulliseksi toimijaksi? Miksi?
- Koetko, että saat tarpeeksi tietoa yrityksen vastuullisuudesta?
- Olisiko PKO:lla mielestäsi kehitettävää vastuullisuudessa?
- Mitä tiedät PKO:n yhteiskuntavastuullisista teoista (esim. sponsorointi, hyväntekeväisyys tms.)?
 - Mikä merkitys näillä on PKO:n yritystoimintaan tai miksi PKO tekee näitä?

Kestävä kehitys

- Miten ymmärrät kestävän kehityksen?
- Onko PKO:ssa puhuttu kestävästä kehityksestä ja missä yhteydessä?
- Onko PKO tasa-arvoinen yritys? Miksi?
- Millaisia investointeja PKO tekee?
 - Millä perusteella investointeja tehdään?
- Onko työssäsi asetettu tavoitteita kestävän kehityksen suhteen?
 - Seurataanko näitä jollakin tavalla?
 - Onko mahdollisesti palkittu hyvistä tuloksista tai kehitysideoista?
- Koetko, että kestävä kehitys ohjaa toimintaa työpaikalla tai pyritäänkö siihen?
- Olisiko PKO:lla mielestäsi parannettavaa kestävän kehityksen suhteen?
- Otetaanko kestävyyttä, vastuullisuutta tai kestävää kehitystä esille esimerkiksi palaverissa tai kehityskeskusteluissa?

Mittaaminen ja palkitseminen

- Millä tavalla työsi tuloksia mitataan?
- Palkitaanko hyvistä tuloksista?
- Miten työntekijöitä palkitaan hyvistä tuloksista?

Osuuskunnallisuus

- Millä tavalla osuuskunnallisuus vaikuttaa PKO:n toimintaan?
- Eroaako PKO kilpailijoista yritysmuodon vuoksi?
- Tuoko se PKO:lle kilpailuetua?

Lopuksi onko jotakin mitä haluaisit vielä kertoa tai tarkentaa aiheeseen liittyen?

Toimitusjohtajan haastattelurunko

Johtajuus

- Mitä ovat mielestäsi hyvän johtajan ominaisuudet ja periaatteet?

Vastuullisuus

- Miten yritysvastuu eri osa-alueet näyttäytyvät PKO:ssa?
- Onko PKO:ssa tunnistettu riskejä vastuullisuuden osalta?
 - Kuinka niitä hallitaan?
- Käsitelläänkö vastuullisuutta johtoryhmässä?

Kestävä kehitys

- Miten kestävä kehitys näyttäytyy PKO:n toiminnassa
- Onko asetettu erikseen kestävä kehityksen tavoitteita?
 - Kuinka näitä seurataan?
- Käsitelläänkö kestävää kehitystä johtoryhmässä?

Mittaaminen ja raportointi

- Mitkä ovat PKO:n tärkeimpiä mittaamisen kohteita?
- Millaisia kestävyiden mittareita käytössä vai onko ollenkaan?
- Kuinka kehitystä seurataan?

Osuuskunta

- Ovatko osuuskunnat yritysmuotona paremmassa asemassa kestävyiden suhteen? Miksi?
- Tuoko se kilpailuetua? Miten?

Lopuksi onko jotakin mitä haluaisit vielä kertoa tai tarkentaa aiheeseen liittyen?